د. عبد الرزاق بن حبيب

اقتصـــاد وتسيير المؤسســة

الطبعة الخامسة

ديوان المطبوعات الجامعية

رقم النشر: 4.01.4420
رقم ر.د.م.ك (ISBN): 978.9961.0.0975.8
رقم الإبداع القانوني: 2006/1372

إن التنمية الاقتصادية والاجتماعية ما هي إلا نتيجة التسيير

ونستطيع أن نقول بدون بساطة إنه لا توجد

دول غير نامية وإنما توجد دول غير مسيرة

PETER DRUCKER "بيتر دروكر"

Harvard Business Review
Nov - dec 1969 P.84



اقتصاد وتسيير المؤسسة



المقدمة: المفهوم النظامي للمؤسسة

1 - مفهـــــوم النـــظام
2 - خصائـــص النظام
3 - المؤسسة : نظـــام
4 - الأعـــمال التطبـيقـية

4-1) حـــالـــة (1) : شركة كراسي كيستون

4-2) نموذج حـــول دراســة الحالـة



1 – مفهوم النظام

إنّ المنهج التحليلي الكلاسيكي، المبني على التفريق بين العلوم المختلفة (البيولوجيا، الاقتصاد ، التسيير، علوم البيئة إلخ...) يسمح بإدراكها بصفة منعزلة، وبالتالي فالارتباط بينها يكون مفقودا.

وكما هو معروف لدى رواد المنهج العلمي، إن الأسلوب التحليلي يعتبر من المناهج العلمية القديمة، والمستعملة على مر أزمنة الدراسات العلمية، حيث يقتضي استخدامه في دراسة أي ظاهرة تجزئتها إلى عناصرها الأساسية، ومن ثم دراسة تأثير كلّ عنصر لوحده على هذه الظاهرة مع الأخذ بالاعتبار ثبات العناصر المتبقية، وهي طريقة متماثلة عند الرياضيين بالمشتقات الجزئية (التفاضلات الجزئية)، وبعد دراسة تأثيرات كل العناصر منفصلة على الظاهرة المدروسة، تبحث أهمية العنصر الفعال من ناحية التأثير على تلك الظاهرة واعتباره العنصر الأساسي الذي تعرف من خلاله الظاهرة .

وعكس ذلك تأخذ الطريقة النظامية بعين الاعتبار الارتباطات الموجودة والمحتملة بين عناصر الظاهرة المدروسة، وهو الأمر الذي يسمح بإدراك معظم قواعد التسيير والتنظيم لمختلف الأنظمة.

فالمنهج النظامي يسمح إذا بإعطاء نظرة موحدة لمختلف أنظمة الطبيعة والمجتمع، ومن ثم إبراز القوانين اللازمة لدراسة المؤسسة.

من هذا المنطلق ووفق هذا التصور حول النظام، قدم الباحثون مفاهيم مختلفة عنه فقد عرف VON BERTALANFFY [1] النظام على أنّه "مجموعة من العناصر المتفاعلة "أما ROSNAY [2] عرفه على أنه "مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي ، مبنية على هدف".

ولتوسع أكثر حول مفهوم النظام سوف نتطرق بالدراسة إلى خصائصه ومركباته.

1- VON BERTALANFFY LUDWING : « Théorie générale des systèmes » « Ed. Dunod » 1973.

2- DE. ROSNAY J. « Le macroscope, vers une vision globale » Ed. Le seuil 1975.

2- خصائص النظام

يرى MELESE أن للنـــظام أربـــع خصائص أساسية تمكنه من تحقيق أهدافه:

أولا: القدرة على المراقبة: و يقصد منه مدى تمكن المسيرين من تثبيت النظام على الطريق المرسومة له ، والمؤدية نحو تحقيق الأهداف.

ثانيا: التأقلم: ويعني مدى تمكن النظام من مسايرة التغيرات التي تطرأ في المحيط.

ثالثا: قوة التعلم : ويقصد منها مدى تمكن النظام من الاستفادة من أساليب معالجة الحالات التي فرضت التأقلم على أساس توظيفها في حالات مماثلة.

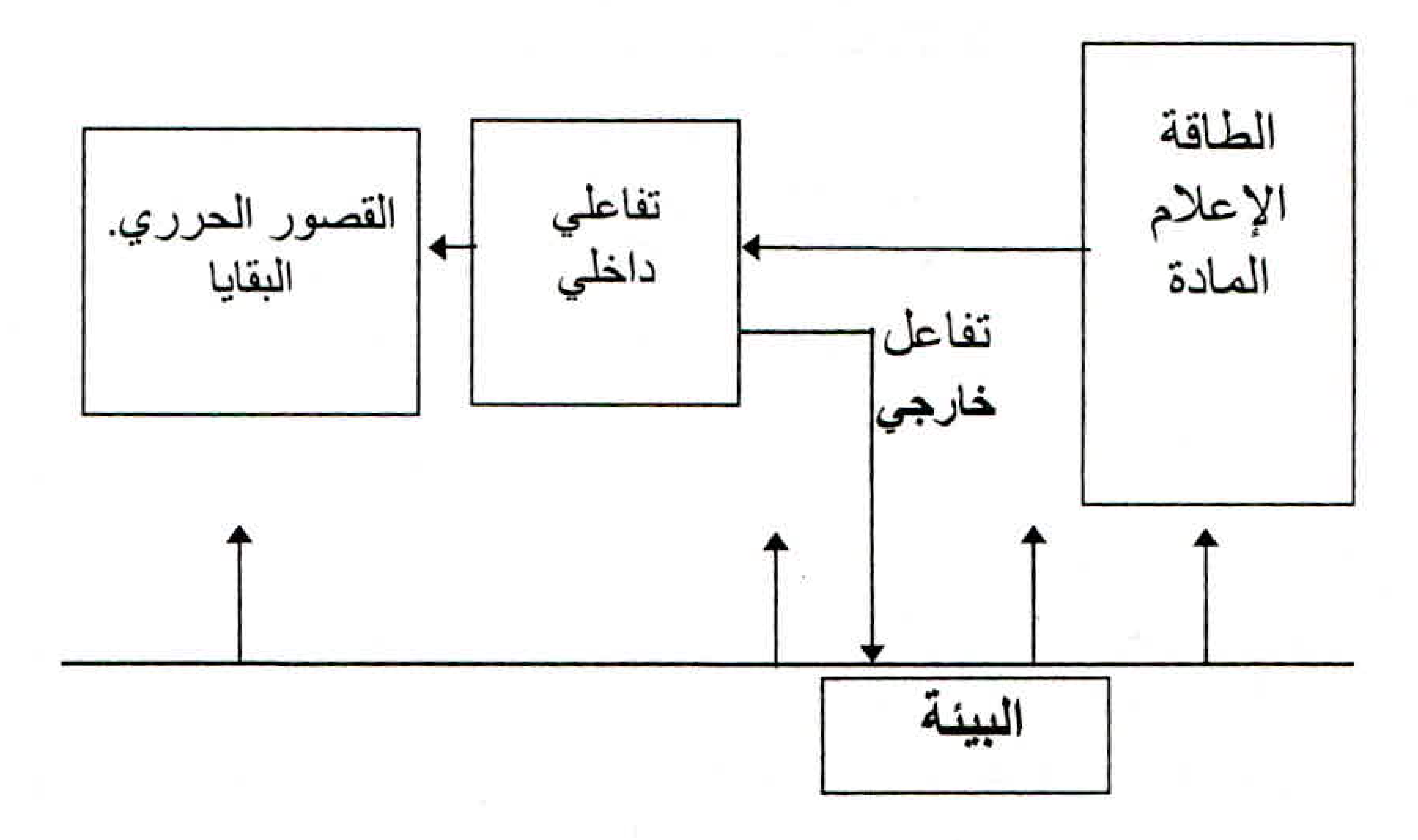
رابعا: المصداقية: ويعني الثقة الممنوحة للنظام وتقاس بأدائها ومخرجاتها.

ويتواجد النظام على حالتين: مفتوح أو مغلق.
فالنظام المفتوح في ارتباط مستمر مع البيئة، يتبادل معها الطاقة والإعلام ويستبعد القصور الحراري (Entropie)، أي الطاقة المستخدمة (Energie usée). و يسمى هذا النظام بالنظام الديناميكي.
وحسب KATZ et KAHN [1]، يكمن النظام المفتوح في "مجموعة من العناصر الخاصة، المميّزة والمركبة بحيث أن أي تغيير يحدث في إحدى عناصره يؤدي إلى ردود فعل التسوية في كل العناصر الأخرى".

وبالتالي فأن توازن النظام المفتوح يحدث بصفة ديناميكية، الشيء الذي يسمح له بالتأقلم مع تغيّرات المحيط. (أنظر الشكل -1-).

1- KATZ, KAHN R.L. «The social psychology of organisations» John Wiley and sons New York 1966.

الشكل -1- : كائن حي، مؤسسة :



أما بالنسبة للنظام الثاني، ألا وهو النظام المغلق فهو غير تبادلي مع المحيط، يعيش باحتياطاته الذاتية، ويراكم القصور الحراري بداخله إلى أن يصل إلى الحد الذي يمنعه من القيام بعمله. ومثله بذلك مثل البطارية الكهربائية.

تعتبر هذه النماذج من أبسط الصور لمكونات النظام، لأنه في الواقع توجد صور أخرى كثيرة ومتنوعة ومنظمة بصفة تسلسلية.

2-1) مكونات النظام:

إن دراسة أي نظام مرتبط أولا بتعريف صفته البنيوية بمعنى تنظيمه في المكان، ومن ثم صفته الوظيفية أي تنظيمه في الزمان.

أ - الصفة البنيوية للنظام :

للنظام حدود تفصله عن الخارج وبما أنه متكوّن من عناصر مرتبطة فهي تسهل أولا التبادلات للطاقة، الإعلام والمادة، (أنظر الشكل1 أعلاه)، وثانيا تسمح بتكوين مخازن لهذه العناصر.

ب - الصفة الوظيفية للنظام :

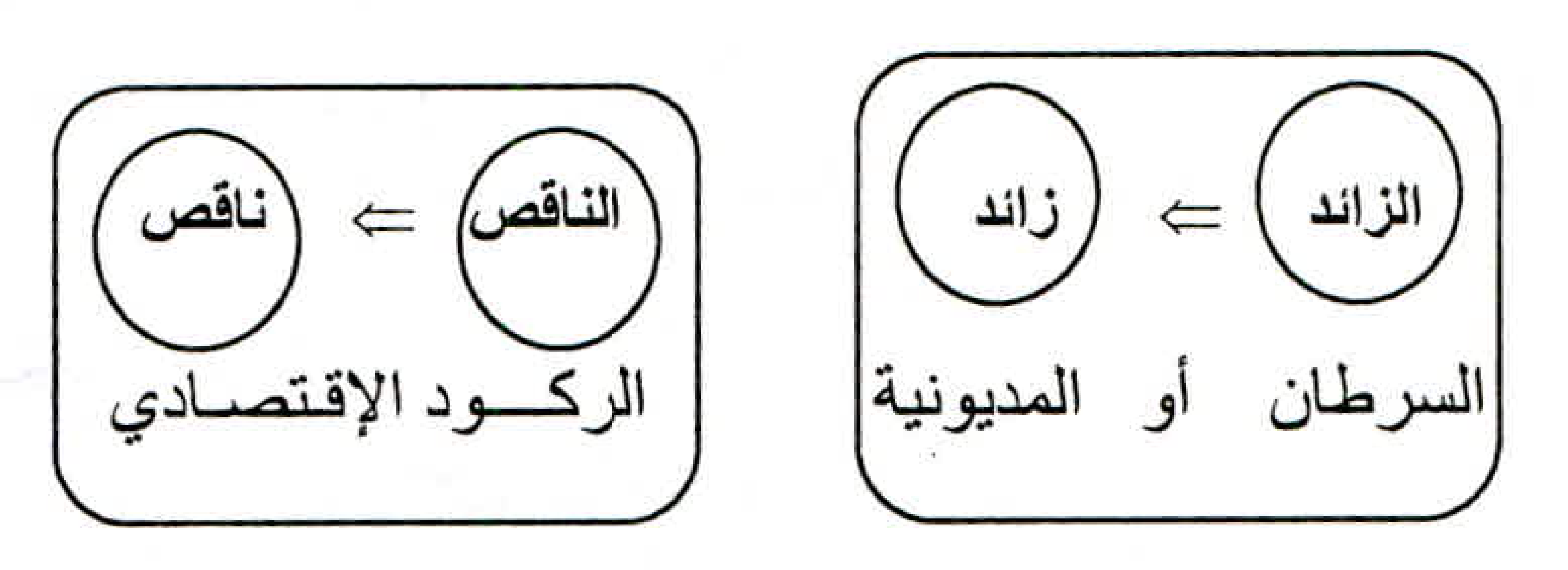
إن التنظيم الزمني يعني ظهور مفاهيم التدفقات (Flux)- السدادات (المفاتيح) (Vannes) - ، والمدة (Délai).

تمر تدفقات المادة، الإعلام والطاقة بين المخازن ويكمن دور السدادات في مراقبة المنسوب لمختلف الإمدادات، أما بالنسبة للمدة يقصد بها سرعة المرور في شبكة الاتصال، أو سرعة التخزين.

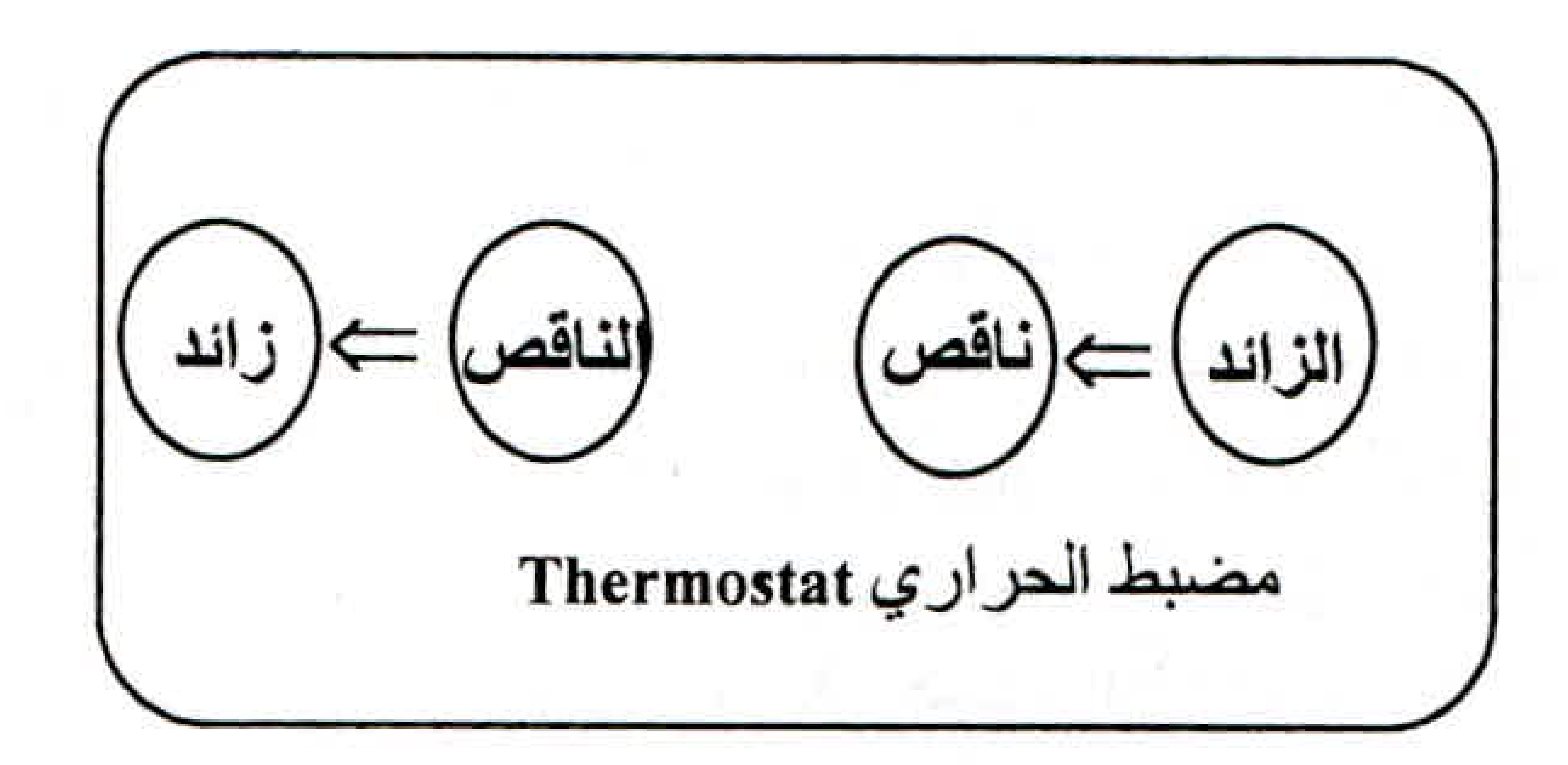
ج – تطور النظام :

كما سبق الذكر، النظام المفتوح مبني أساسا على التبادلات مع البيئة، فهو يتزوّد منها ليقوم بالتحولات اللازمة، ثم يستبعد القصور الحراري (الانتروبي)، عملية التزويد هذه والحركة التبادلية المذكورة تتطلب انضباطا ذاتيا مبني على أساس الحلقات ذات المفعول العكسي.

يوضح هذا الارتداد العكسي في إطار حلقتين: حلقة المفعول العكسي الإيجابي وحلقة المفعول العكسي السلبي. تتمثل الحلقة الأولى في تسريع عملية التحولات بنفس الوتيرة لطريقة المخرجات.

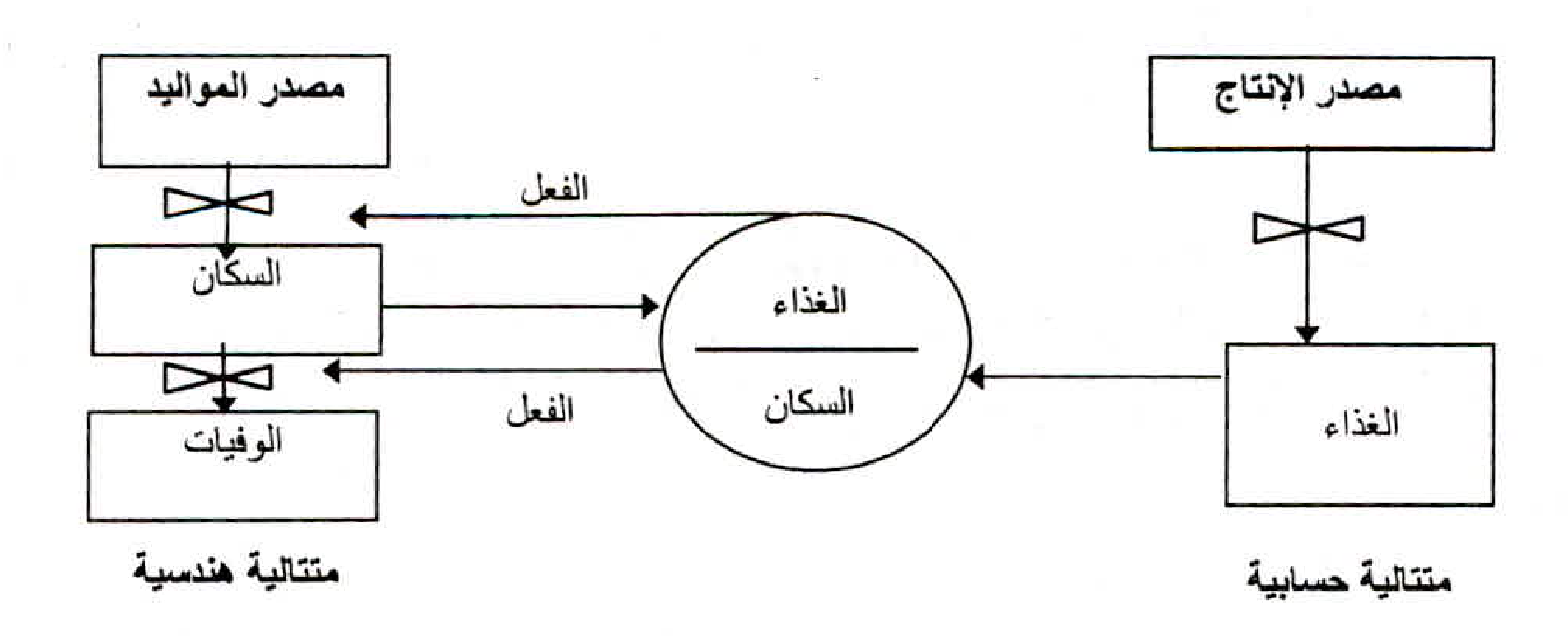


أما الحلقة الثانية حلقة المفعول الرجعي السلبي أو حلقة التغذية العكسية حسب المصطلح الإنجليزي (**Feedback loop**) فهي عكس الحلقة الأولى حيث تعطي التوازن والضبط.



نستطيع أن نظهر هذا التوازن من خلال الشكل -2- المتعلق بالضبط الملتوزياني للسكان.

الشكل -2- : الضبط الملتوزياني للسكان:



يظهر لنا من هذا الشكل أهمية حلقة المفعول الرجعي السلبي وإثر الإختلالات التي تمس العلاقة بين المتغيرين الغذاء والسكان.
إن تشغيل أي نظام يكون تابعا لمتغيرين اثنين:

- متغير المد بواسطة السدادات الذي يسمح بضبط المنسوب.
- متغير المستوى أي المخزون لقياس التراكم المحقق.

2-2) أهمية الطريقة النظامية :

إن هذه الطريقة تتمحور حول مبدأ التوحيد بين نظم الطبيعة والمجتمع، وتتطلب موضوعا عاما وإجماليا الذي يسمح بصياغة نماذج عامة تدرس بالطريقة الصورية (Simulation) ودراسة الحفاظ وتكرار النظم في البيئة (المحيط) التي تسمح بالبحث عن القوانين والثوابت المشتركة، ولهذا تهتم الطريقة النظامية بمعرفة وتحديد الأهداف، ولا تهتم بالتفاصيل كما هو الحال بالنسبة للطريقة التحليلية التي ترجع النظام إلى مكوناته البسيطة، ثم تقوم بدراسة مفصلة لشرح العلاقات بين هذه المكونات بحيث يدرس النظام بغض النظر عن التغيير والتطور الديناميكي لكل المتغيرات ومن ثم تستنتج القوانين العامة.

ومثالا على ذلك لنأخذ دالة الطلب

$$D_x = \int (P_x, R, G, R_y.....)$$

إذا افترضنا ثبات العناصر الأخرى فأن ⇐ $D_x = \int P_x$

إن نجاح النظام الديناميكي يستوجب مراعاة الشروط التالية:

1- الملائمة مع البيئة (المحيط):

تكون العناصر المكونة تتلاءم مع البيئة حيث في الشتاء يكثر الإنسان من الملابس لمواجهة البرودة وعكس ذلك في الصيف. في إطار آخر، لم تقم مؤسسة "س" بتطبيق نفس الطريقة لبيع السيارات كما هو الحال بالنسبة للشاحنات.

2- الفعالية الداخلية:

يتم تشغيل كل عنصر على أساس المقاييس المطلوبة فمثلا مدير الإنتاج لمصنع ما لا يقبل أن تكون نسبة العيابات أكبر من نسبة محددة.

3- الإنسجام بين مختلف العناصر :

بفضل الانسجام بين مختلف العناصر يمكن الوصول إلى التذاوب=Synergie المعروف بالصيغة (5 = 2+2) بحيث إذا كان لرياضي جهازا قلبيا ضعيفا

وكان لديه جهازا حركيا قويا، فإنه لا يستطيع أن يجري مسافات طويلة.
حسب DE ROSNAY يوجد هناك عشرا تنبيهات للطريقة النظامية: نأخذ مثالا بيئيا.

1 - الحفاظ على الأصل (النوع) الذي يسمح بتطبيق وتكريس ثبات النظام أي منع تبسيط الهرم الإيكولوجي (منع محو الأجناس).

2 - منع فتح حلقات المفعول الرجعي (منع إدخال انقطاع في الدورات الطبيعية باستعمال واسع لمضادات الطفيليات).

3 - البحث عن نقاط تطوير النّظام (بحث عن نقاط القوة ونقاط الضعف).

4 - البحث عن التوازن باللامركزية.

5 - الالتزام ببعض القيود للحفاظ على التوازن مع المتغيرات الخارجية مثلا: تقليص في استعمال المقاومات للحفاظ على البيئة.

6 - ضرورة التمييز لتحقيق الاندماج.

إن الوحدة المبنية على التنويع (Diversité) تؤدي إلى تعقد بنّاء، وتحقيق مستوى عال من التّنظيم.

7 - الاعتماد على النّظام هو شيء إيجابي إذ لا يستطيع النّظام الثابت أن يتطور إلا بمواجهة التأثيرات الخارجية.

8 - فصل الأهداف عن البرمجة اليومية المفصّلة.

9 - ضرورة معرفة حلقات الرّجوع للإعلام لتسهيل أخذ القرار.

10 - احترام مدّة الإجابة (الجانب الوظيفي).

مدّة الإجابة تختلف من نظام إلى آخر وهذا لاختلاف التدفقات والإمداد إلخ...

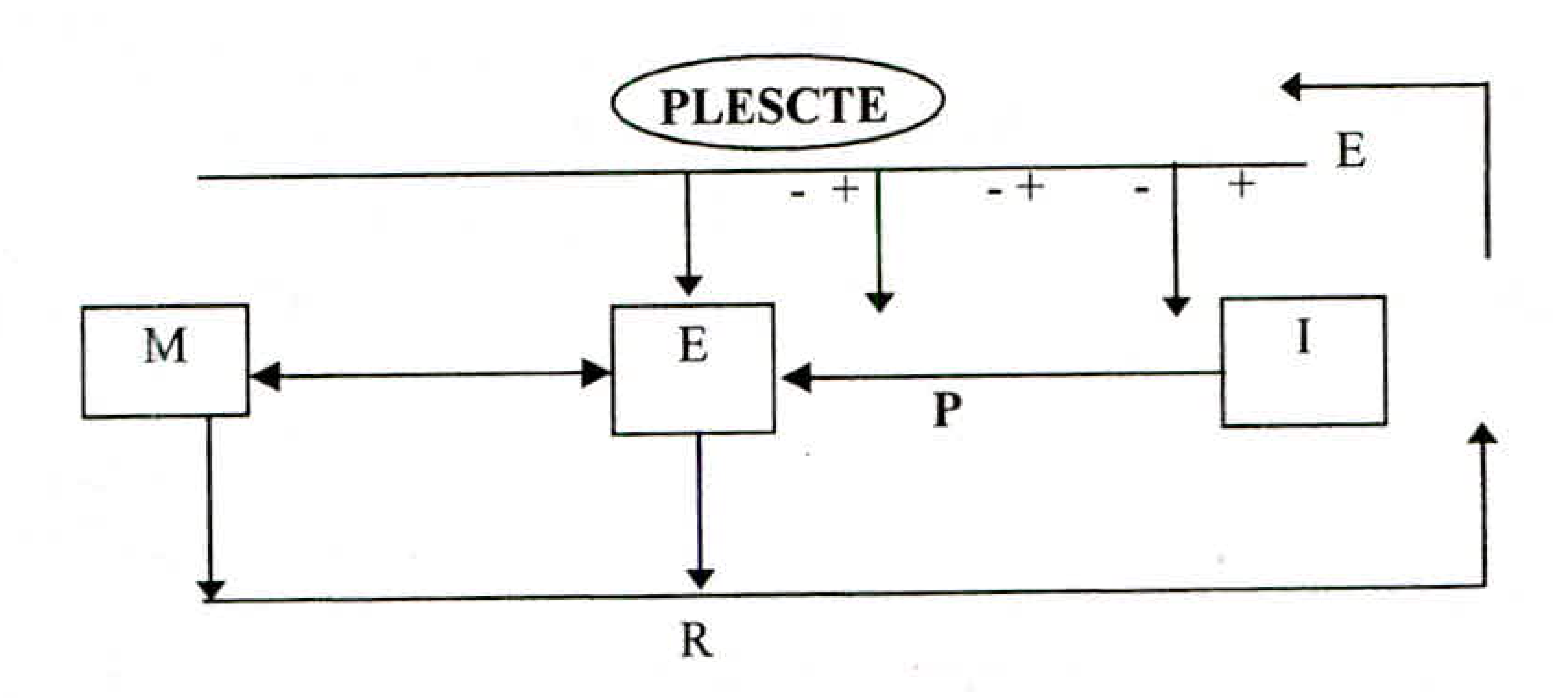
3- المؤسسة: نظام

إن النشاط الإنساني عموما هو عبارة عن مشروع أو منشئة، أو بمعنى عام مؤسسة، لأننا عندما نتكلم عن الجهاز الهضمي أو العصبي، أو عن نظام مدرسي، صحي، تربوي، صحفي أو ما شابه ذلك أو عن نظام الإنذار (Alarme)، أو عن أي نظام آخر فإن كل هذه الأنظمة تتميز بما يلي:إنها مصاغة ومبنية ومنظمة من أجل أداء وظيفة حيوية ما فمثلا نظام الإنذار يقوم بتضخيم ونشر الموجات الصوتية قصد القيام بوظيفة التّنبيه عن الخطر.

وتكمن وظيفة النّظام المدرسي في صياغة ونشر برامج التّعلم والتّدريب للتلاميذ وهكذا بالنسبة للأنظمة الأخرى.
وعليه فإن كل النّشاطات الإنسانية لها بنية وظيفية تتمثّل في أهداف.
وكلّ هذا يلخص في نموذج. IPEMER . الشكل -3-.

I = Intrants مدخلات، الموارد.
P= Procedé - Processus الطريقة ، العملية أو المدرج.
E = Extrants المخرجات، النتائج أو الأهداف في المدى القريب.
M = Mission المهمّة : الأهداف في المدى البعيد.
E = Environnement :(P.L.E.S.C.T.E) البيئة
P :Politique. **L** : Légal. **E** : Economique. **S** : Social.
C: Culturel. **T** : Technologique. **E** : Ecologique
R = Rétroaction حلقة الرجوع، الإعلام.

الشكل -3- : نموذج IPEMER



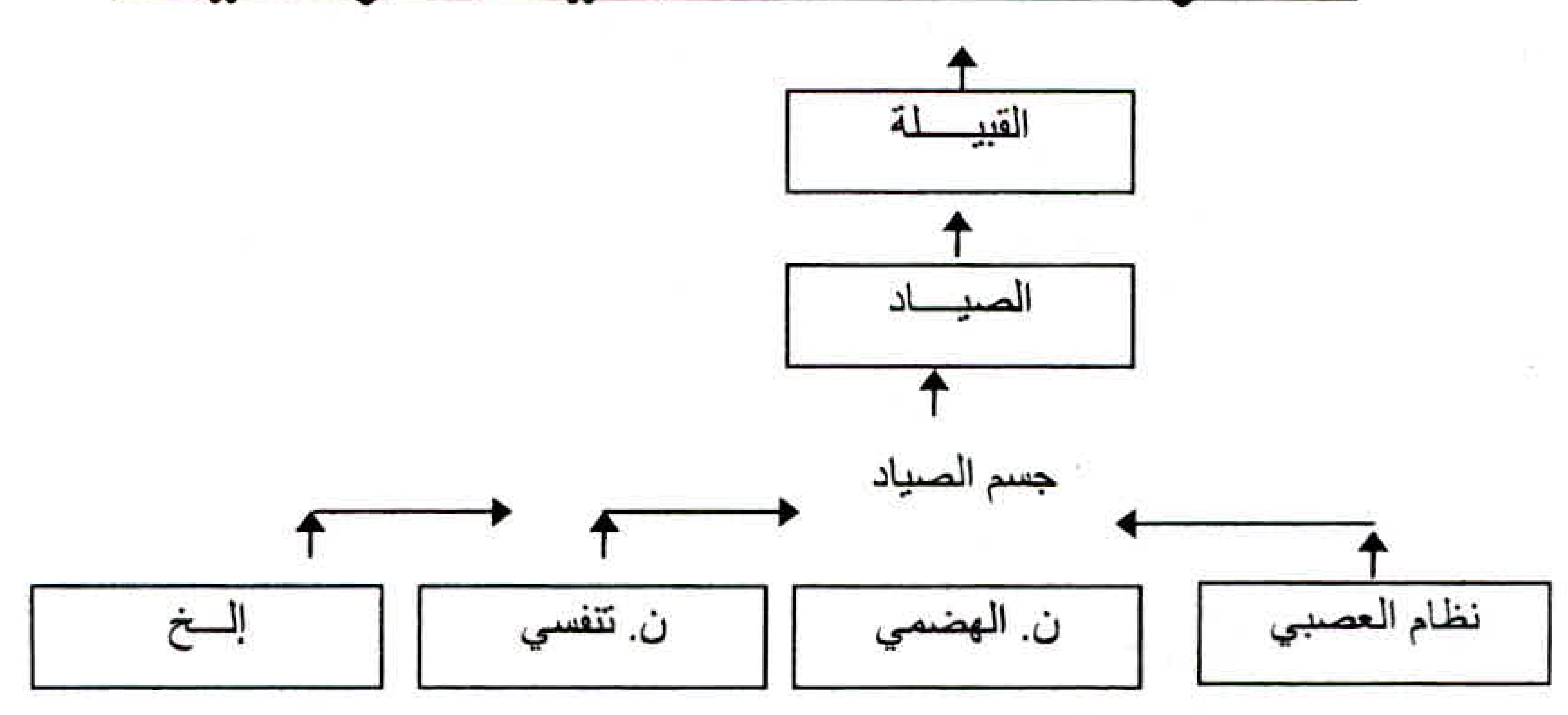
ويمكن تطبيق هذا النموذج على المثال التـــالي وهو الصيد مع مقارنة العناصر المتقابلة في الشكلين.

مثلا : نـظام الصيّاد

I = أسلحة، ذكاء، طاقة، خبرة
P = الجري، السمع، الرمي، التّرقب
E = الفريسة المصطادة قصد الاستهلاك
M= تحقيق البقاء للصياد وقبيلته
E = المناخ، وجود الطريدة (Gibier) تضاريس الأرض، وجود الأشجار، الأودية، التّطور التّقني، المحيط الاجتماعي إمكانيات التبادل تحدد أو تساعد الصياد.
R =التدريب للصيد، الخبرة

وبالإضافة إلى ذلك فإن كل نظام يحتوي على نظام أوسع فإنّه يحتوي عـــــلى أنظمة تحتية. أنظر الشكل -4- فيما يخص الصيّاد

الشكل -4- : الأنـظمة التحتية : مثال الصياد :



وبالمقارنة فإن المؤسسة تحتوي أيضا على أنظمة تحتية : الإنتاج، التّسويق، المالية، المراقبة، الموارد البشرية، البحث والتنمية الخ... وفيما يلي نعرض لمحة عامة حول هذه الأنظمة التحتية.

• **وظيفة الإنتاج أو التحويل تغطي :**

- التجهيز (شراء وصيانة).
- اليد العاملة (معايير، مدرجات).
-رزنامة الإنتاج Calendrier ، طرق الإنتاج الخ.
- إدخال الاكتشافات التكنولوجية.
- مراقبة الجودة.

• **وظيفة التسويق :**

تحديد المبادرات الإستراتيجية:
- دراسة التسويق والابتكارات - شراء - سلوك المستهلك ودوافعه.
- دراسة السّلعة (استعمالاتها، الاستبدالية، التكاملية إلخ).
- دراسة دورة حياة السلعة.
- تحديد الأهداف، المزيج - السلعة، السعر، الاتصال، التوزيع.
- تحديد طريقة البيع.

• **الوظيفة المالية :**

- التخطيط المالي، التنبؤ بدخول وخروج الأموال، إعداد الميزانية.
- البحث عن الأموال (القروض).
- استعمال الأموال (شراء، استثمارات إلخ).

• **وظيفة المراقبة :**

- المحاسبة التحليلية - الإحصاء، لوحة القيادة، إلخ.
- مراقبة الأهداف، التخطيط، العمليات، تخصيص الموارد إلخ.

• **وظيفة الموارد البشرية :**

- تقييم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية ووضع الميكانزمات والبنيات الهادفة إلى تحقيق الحاجيات تطبيق سياسة منسجمة فيما يخص التوظيف، التكوين، التربصات، الترقيات، أجور ومزايا اجتماعية الخ.

• وظيفة البحث والتنمية :

بحوث و دراسات تطبيقية وتنموية لإبداع سلع جديدة أو مدرجات أو تحسين السلع الحالية الخ...

بعد تقديم موجز للوظائف، ما يمكن أن يقال هو أنّ تعدادها وتصنيفها ما زال محل غموض و ذلك من خلال التساؤلات التالية مثلا:

- هل نستطيع أن نفرّق بين البحث والتنمية ؟
- هل يوجد فرق بين مهام البيع والتّسويق ؟
- هل يوجد مكان لوظيفة التخطيط ؟

في الواقع ليس هذا هو المهم لأن الموضوع الذي يطرح بصفة جوهرية هو تخصّص الوظائف وإتقان وسائلها في مجال التّحليل وأخذ القرارات اللازمة والفعالة.

وهذا ما يضعنا أمام مشكل آخر هو كيفية الاندماج ما بين الوظائف، على اعتبار أنّ القرار الذي يتخذ في وظيفة ما، يؤثر بصفة فعالة على الوظائف الأخرى، علما أنّ المؤسسة تحاول أن تتلاءم مع التطورات الإيجابية والسّلبية للبيئة.

وهذا ما نتطرق إليه من خلال دراستنا هذه والتي تنقسم إلى محورين أساسيين:

I. تحديد نظام المؤسسة (الماهية - البيئة - التنظيم).
II. النظام الإستراتيجي (التسيير ، الأهداف، الإستراتيجية).

4- الأعمال التطبيقية:

1 – نموذج دراسة وتحليل الحالات :

إنّ طريقة تحليل ودراسة الحالات اعتمادا على منهجية علمية تقوم على المراحل التالية :

1 – تحديد الإشكالية العامة.
2-اختيار العناصر المحدّدة.
3 - تحليل هذه العناصر.

- دراسة العناصر.
- ترتيب الوقائع
- تقييم المعاني.
- تحديد الأهمية النّسبية للعناصر المختلفة.

4 - البحث عن إمكانات أخرى.

5 -تقديم النتيجة.

1-4) الحالة -1- شركة كراسي كيستون KEYSTONE[1]:

شركة كيستون ، شركة متخصصة في صناعة الكراسي والطاولات الخشبية مركزها أكرن (AKRON) بأهايو (OHIO) بالولايات المتحدة الأمريكية.

في أواخر سنة 1938 ، قدر الموظف المكلف بعملية الشراء حاجيات المؤسّسة لثلاثة أشهر القادمة بـ 1.500.000 قدم مربّع من الخشب لإنتاج قضبان الكراسي فتسلّم خمسة عروض من خمسة مموّنين.

كلّ هذه العروض تميّزت بأسعار مرتفعة باستثناء عرضين .
الأوّل، من شركة كلينتن CLINTON من كليفلند (CLEVELAND) التي حدّدت سعر 1.000 قدم مربع بـ 52$ والثاني من شركة جاي (JAY) من أكرن (AKRON) بـ50$.
وقصد استلام هذه الشحنة من الخشب خلال المدة المذكورة فإنه يفترض بالشركة أن تستلم 4 أو 5 شاحنات في الأسبوع كلّ منها تنقل 25.000 إلى 30.000ق[2].

علما أن مخزون القضبان في المستودعات لا يتجاوز أسبوع أو أسبوعين.
بعد تلقي الشركة للعرضين أفاد موظف الشراء مموني كلنتون بأن سعر52$ سعر مرتفع ، وعليهم مراجعته والقبول بـ 50 $ فردت الشركة الممونة بأن السعر المقترح من قبل شركة كيستون هو أقل من سعر التكلفة مما يؤدي إلى غلق المعمل عند البيع بهذا السعر.

---

1 - حالة "كيستون" من Thomas C. Raymond

ولما كانت شركة كيستون للكراسي تتموّن منذ 25 سنة بنسبة 70 % من شركة كلنتون، و أسعاره كانت أدنى من منافسيه في سنة 1936 وحتّى في السداسي الأوّل لسنة 1937 حيث كانت أسعار الشركات الأخرى ولا سيما شركة (جاي) قد وصلت إلى 75 و80$ ومع هذا ظلّت أسعار شركة كلنتن لا تتجاوز 65 في بعض الأحيان وفي حالة الطلبات العاجلة من طرف شركة كراسي كيستون تعطي لها الأولوية من طرف شركة كلينتون التي تبذل كلّ مجهوداتها لتسليم الخشب لكيستون بدون تعطيل.ولم تنتهز الفرصة قصد رفع الأسعار مقارنة بسعر الخشب في السوق آنذاك وبالإضافة إلى ذلك فإن مسئولي كلينتون كانوا يبلغون الموظف المكلف بالشراء لشركة كيستون بكلّ المعلومات حول التغيرات المحتملة لأسعار الخشب. وعمل هذا وكان هذا الموظف يحترم هذه الاقتراحات لأنّ مسؤولي كلنتون يتميّزون بكفاءتهم فيما يخص سوق الخشب.

وبغض النظر عن بعض الأخطاء، فتنبؤاتهم الخاصة بتطوّر الأسعار كانت دقيقة، هذا ما أثر إيجابيا على مسؤول الشراء الذي كان متيقنا بأنّ شركة كلينتون لم تستغل شركة كيستون.

إنّ مسؤول شراء كيستون كان على علم بأنّ خشب كلينتون يتميّز بجودة مقبولة ولكن حسب خبرته كان يعلم بأنّ خشب شركة (جاي) يتميّز بجودته أيضا، ومركز شركة (جاي) يتّسم بمزايا كثيرة عن نظيرتها شركة كلينتون، ولكن من جهة أخرى فإنها تسلم خشبها بأقل سرعة من شركة كلينتون وعلاقتها التجارية مع كيستون لم تتّسم بأهمية كبرى حتّى تفصلها عن زبائنها الآخرين.

في أوائل 1937 إلى 1938 ارتفع الطّلب للخشب وانتهزت شركة (جاي) الفرصة لترفع أسعارها [أكثر من أسعار كلينتون].

فرغم ارتفاعها للأسعار فإنّ مسؤول شراء كيستون عانى من التّسليم البطيء من طرف شركة (جاي).

ورغم أنّ الأسعار المعروضة من طرف (جاي) هي أفضل من أسعار كلينتون فإنّ مسؤول الشراء كيستون كان على علم من طرف شركة كلينتون بأنّ الركود الاقتصادي السائد حاليا يعتبر مؤقتا وبعد الانعاش

الاقتصادي تلتزم شركة كلينتون بتطبيق أسعار مقبولة تكون أفضل من أسعار منافسيها.

2-4) نموذج للجواب عن الحالة الأولى (شركة كراسي كيستون):

1 - **الإشكالية** : ما هو العرض الأحسن المقبول من طرف كيستون ؟

2 - **العناصر المحدّدة** : العناصر التي تؤثر على اختيار العرض تضم.

- مواصلة العلاقات الحسنة بين كيستون وكلينتون،
- مواصلة العلاقات بين كيستون وجاي والممونين الآخرين،
- متطلبات الإنتاج،
- أهمية الفرق بين الأسعار المعروضة،

3- **تحليل الأدلة** أو المبررات الإيجابية والسّلبية لكلّ العناصر.

4 - **إنّ دراسة الإمكانيات الأخرى غير ضرورية**، والسبب هو عدم وجود المعطيات حول العروض المقدمة من طرف الممونين الآخرين وحول عناصر السّوق.

5 - **الخلاصة**

النموذج

I - المقدمة

1 - **الإشكالية :** ما هو العرض الأحسن المقبول من طرف كيستون: كلينتون أم جاي.

2- **الحلول :** ضرورة قبول عرض كلينتون.

3 - **مبررات الحلول :** هو الابتعاد عن المخاطر والخطوات الغير المدروسة والتي تسئ إلى العلاقة المتينة التاريخية مع الشركة الممونة (كلينتون) .إنّ هذه العلاقة هي التي طغت على كل المميزات الاقتصادية المتوفرة في عرض جاي .

II-العرض العام :

أ - الاقتصاديات الناتجة من عرض جاي.

1 - **الكمية:** 3.000 $ في 3 أشهر أو 12.000 $ في السنة.

2 - **أهمية الكمية:** % 4 من تكاليف الشراء. وبما أنّ الأسعار عرفت تقلبات فالفرق 2 $ غير مهم، وإننا غير متيقنين بأنّ الفرق يبقى بعد 3 أشهر.

3 - **الخلاصة:** الأرباح ضئيلة إذا قبلت فهذا يؤدي إلى تأزم موقف كيستون أمام الممونين الآخرين.

ب - المخاطرة فيما يخص العلاقات مع الممونين الآخرين إذا قبل عرض جاي.

1- مع كلينتون:

- هل إيقاف علاقات التعاون من طرف كلينتون ؟
- هل هذا التعاون ضروري لكلينتون ؟

مشكل المخـــزون والاستلام، تقلب الأسعار (المعلومات من

كلنتون) تسوية أسعاره مع الآخرين، ثبات الأسعار المطبقة من كلينتون.
هل بإمكانية كيستون أن تخلف مديرية البحث والتنبؤات .

2 - العلاقات مع الممونين الآخرين. كيف تستطيع كيستون أن تبرر اختيارها لكلينتون (السعر) ولكن جاي هو على علم بالعلاقات الطبيعية القائمة بين كيستون وكلينتون وإذا قبل كيستون سعر كلنتون فالممونون الآخرون سوف لن يعرضوا أسعارهم في المستقبل.

3 - قبول عرض جاي يؤدي إلى مشاكل في الاستلام وفي الطلب العاجل، ولو أنّ سلعه ذات جودة عالية.

III- الخاتمة :

العلاقات مع كلينتون تمثل العنصر الأساسي لأخذ القرار.

- العلاقات مع الممونين الآخرين ليست مهمة.

-الميزات الاقتصادية (الأرباح) الناتجة عن قبول عرض جاي هي ضئيلة وهذا لا يضمن بأنّها ستتواصل بعد الثلاثة أشهر القادمة.

الباب الأوّل

نظام المؤسسة

الفصل الأول

ماهية المؤسســـة

I-1 - تعريف المؤسسة

I-2 - المؤسسة: وحدة للإنتاج والتوزيع.

I-3 – المؤسسة خلية اجتماعية.

I–4 – المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية.

I-5 – المؤسسة مجموعة إنسانية.

يوجد بالجزائر عدّة مؤسسات تتميز بأشكال وأحجام متعددة تنحصر مهامها في عدة وظائف منها الإنتاج، التوزيع والتوظيف.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على المؤسسة كوحدة مهيكلة للإنتاج والتوزيع، كخلية اجتماعية وسياسية، كمركز للقرارات الاقتصادية، وكمجموعة إنسانية.



ا-1) تعريف المؤسسة:

تطور تعريف المؤسسة على مر الأزمنة.

سابقا كانت المؤسسات تتميّز بعمليات السّوق، حيث عرفت كمنظّمة تسويقية لإنتاج السّلع والخدمات ، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة، تتميّز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمّال وبعلاقات ضيّقة بين الدّخل والمساهمات الشّخصية.

تطوّر هذا الوضع حسب كوتا Cotta[1] إلى ثلاثة اتجاهات.

- اتساع الحجم (التكاثف الدولي.... إلخ).
- كثرة النزاعات الاجتماعية.
- تعقد أنماط التّسيير (أقلّ تكلفة، تسيير الموارد البشرية.... الخ).

من هذا المنطلق اختلفت تعارف المؤسسة عند معظم الخبراء و نذكر على سبيل المثال بعض التعاريف البارزة ، فعند شمبتر (Shumpeter) المؤسسة مركزا للإبداع ومركزا للإنتاج ، أما بيرو (Perroux) فتقوم المؤسسة بتركيب السلطات.

أمّا عند قلبرات(Galbraith) تتميّز المؤسسة بتقسيم السّلطات وبروز الهيكلتقنين (Technostructure) اللّذين يملكون السلطة.

وكما هو معلوم، بدأ تعريف المؤسسة بنقد شديد حول فرضيات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية. من بين هذه الفرضيات :

- الهدف: تعظيم الأرباح.
- دالة الإنتاج: لا تأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية.
- المستقبل معروف.
- مركز واحد للقرارات.
- تركيب الاختيارات المتعدّدة للمقرّر.

انطلاقا من هذه النظرية يتضح أنّه لا توجد مشاكل في المؤسسة ويبدو أنّ هذا النّقد صحيح لأنّ هذه النظرة لا تنطبق على الواقع المعمول به.

1-A. COTTA « Le capitalisme « Coll que sais-je - ed puf. 1973

ولكن حسب بعض الاقتصاديين، إن عدم ملائمة النظرية الكلاسيكية مع العالم الحقيقي يجب أن تدرس بطريقة تدريجية.
فبطبيعة الحال عند اسيارت ومارش (CYERT et MARCH) هذه النظرية لا تنطبق تماما مع العالم الحقيقي. عكس ذلك حسب مفهوم افريدمان تنطبق نوعا ما لأنّ الغاية هي ليست في الفرضيات وإنما في الحصول على الأهداف.

نعرّف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلّة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني.

I-2) المؤسسة : وحدة للإنتاج والتّوزيع:

تعرف المؤسسة كوحدة للإنتاج والتوزيع وتكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة. إنّ هذا الجانب من تعريف المؤسسة يتمثّل في إطار الإنتاج أي وحدة اقتصادية وتوزيع المداخل.

I-2-1) المؤسسة وحدة إقتصادية :

إنّ الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السّلع والخدمات قصد تبادلها في السّوق. وهذه السّلع والخدمات تتميّز بأنّها تجارية عكس بعض السّلع والخدمات الغير التجارية كالإدارة العمومية.
فالمؤسسة تحتاج إلى عوامل الإنتاج :
- العمل ، المواد الأولية ، السّلع النّصف التّامة، الطاقة، أجهزة الإنتاج الخ...، كما تحتاج المؤسسة إلى معلومات (جهاز الإعلام) و رخص الإنتاج وموارد مالية.

كلّ هذه العوامل مع وظيفة المؤسسة تظهر في الشّكل التالي رقم -5- المنقسم إلى صنفين من الأسواق - سوق للأعلى وسوق للأسفل.

I-2-2) المؤسسة : وحدة لتوزيع المداخل :

إنّ المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي [قيمة المخرجات- قيمة المدخلات].

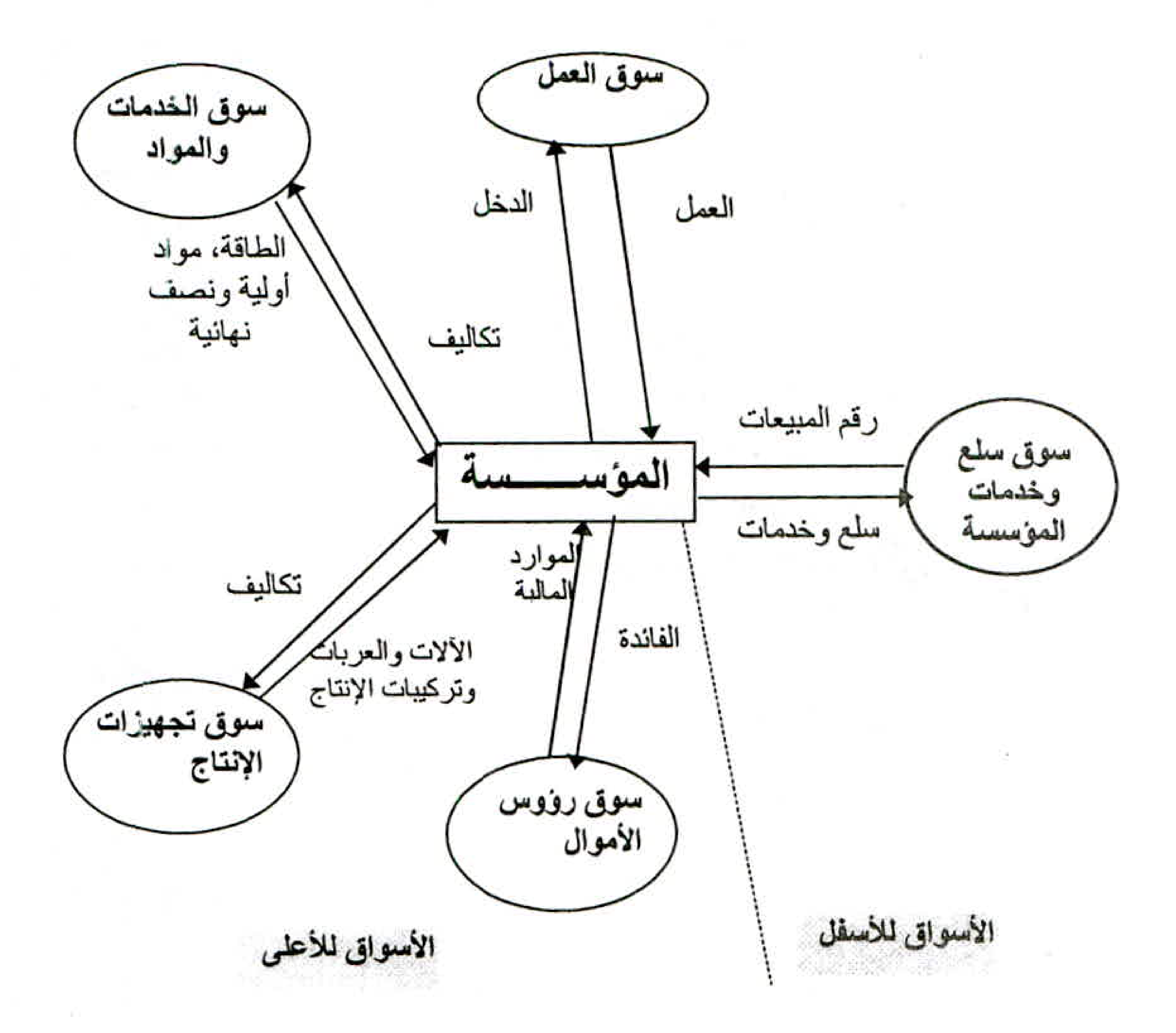
إنّ قيمة المخرجات تتمثل في مجموع المبيعات وهذا حسب تغيير مخزون السّلع النهائية في إطار تحويل السّلع من مواد أوّلية إلى مواد استهلاكية نهائية. نرى أنّه يوجد هناك كثير من المؤسسات تكون مندمجة في نظام ما. لتبسيط الأمور نأخذ مثالا حول الحديد. انظر الشكل -6-.

إذا امتلكت مؤسسة ما أو دولة ما كلّ المراحل أي النظم (في هذا المثل: من نظام الاستخراج إلى نظام الاستهلاك) فإنها تكون مندمجة وهذا يمثل مقياسا هاما للتطور الاقتصادي.

نرى في الشّكل -6- أنّ صنع واستهلاك (استعمال) سلعة حديدية يتطلب تحويلات كثيرة وتخصيص موارد متعددة تدخل في القيمة المضافة وتوزع على كلّ المتعاملين المباشرين وغير المباشرين بما فيهم :

- توزيع الأرباح على أصحاب المؤسسة.
- تسديد الضرائب للدّولة والجماعات المحلّية.
- تسديد الاشتراكات للضمان الاجتماعي والتأمين وما يبقي للمؤسسة من القيمة المضافة يخصص:
- الإهتلاك لتغطية النّقص في الأجهزة.
- جزء من الرّبح يشكل احتياطات للتمويل الذاتي.
- الرّواتب للعمّال.
- تسديد الفائدة للدائنين

الشكل -5- : أسواق المؤسسة :



نرى إذن أن هذه العمليات تتعلّق بجانب من المؤسسة إذ هي لا تنطوي إلاّ على العناصر المادية والملموسة مثلما نعرّف شخصا ما على أساس جسمه (سوف نرى هذا الهيكل في الفصل المتضمن تنظيم المؤسسة)، فلا بدّ من إدخال جانب آخر وهو الجانب المتعلّق بالظاهرة الاجتماعية والسياسية للمؤسسة.

I-3) المؤسسة خلية إجتماعية:

إنّ المؤسسة تقوم بتشغيل العمّال إذن فإنّها تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سدّ بعض حاجيات العمّال مثلا:

- ثبات العمل.
- مستوى الأجور.
- الترقية.
- التّكوين. الخ.

إنّ هذه المجموعة الاجتماعية تختلف فيما يتعلق بـ :
- **المؤهلات:** شهادات علمية، مهنية، وشهادات الأقدمية في عملية ما. شهادات تراكم الخبرة في وظيفة ما. إلخ.

- **الثقافة:** بشكل عام وواسع فأن هذا المفهوم يعرف كمجموعة من أنماط سلوكية جلية أو ضمنية مكتسبة أو منقولة بواسطة رموز وتمثل سمات متميّزة لمجموعة من أشخاص بما فيهم ارتباطاتهم بالأشياء. إنّ النواة الأساسية للثقافة تكمن في الأفكار التقليدية ولا سيما القيم المتعلقة بها.

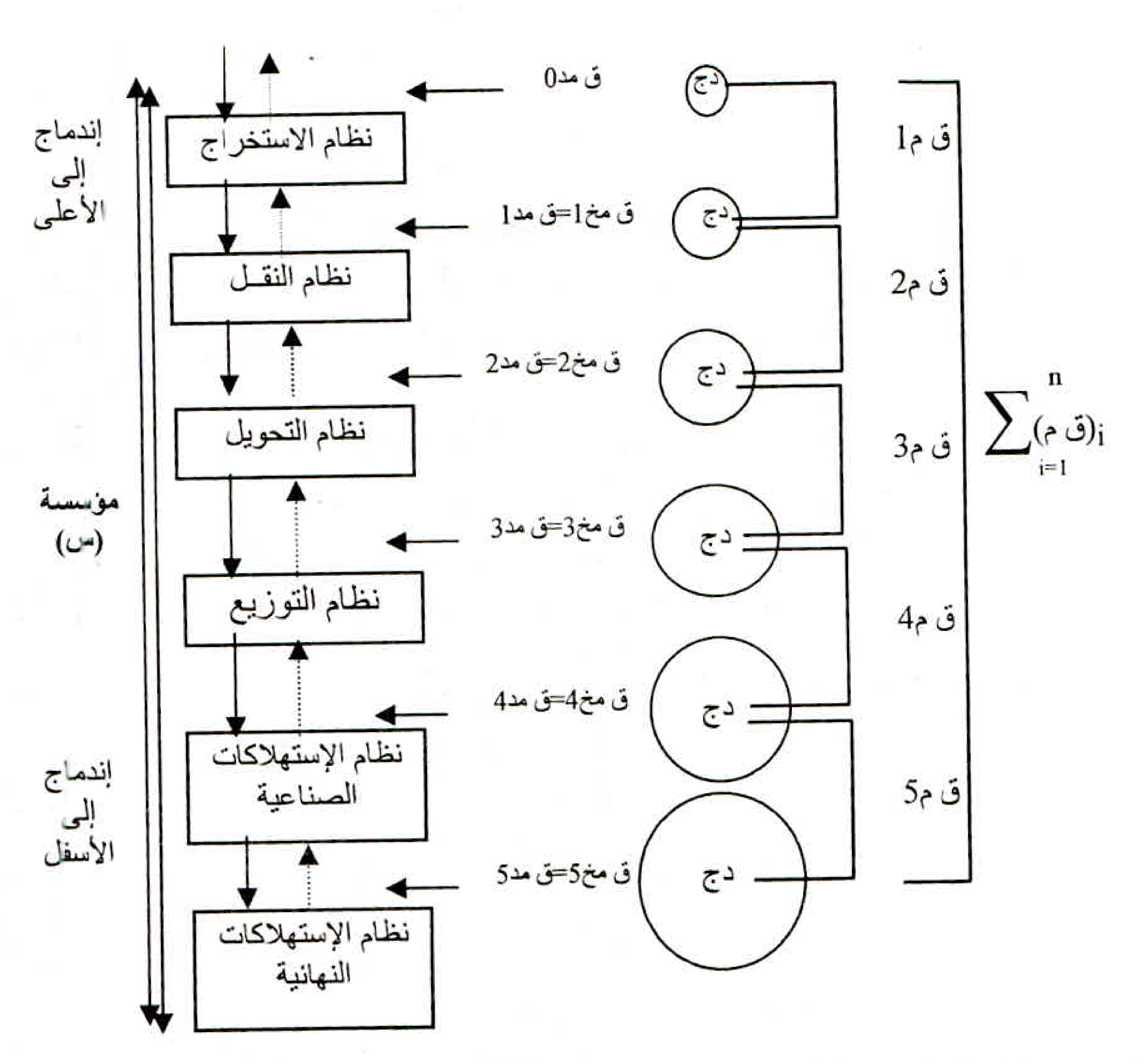
- **الأهداف:** كلّ شخص يطمح لتحقيق أهدافه في المؤسسة وبالتالي في المجتمع، وهذه الأهداف الشخصية تختلف من شخص لآخر، ولكن كما هو محدّد في وظيفتهم، يتطلب من كلّ الأعضاء تحقيق أهداف المؤسسة.

في كثير من الأحيان نلاحظ أن أهداف المؤسسة لا تتماشى مع أهداف مجموعات من الأعضاء وهذا يؤدي إلى نزاعات داخلية.

إن المؤسسة تمثل أيضا خلية اجتماعية وسياسية لأنها تتكوّن من مجموعات من الممثلين الذين يدافعون عن مصالحهم وأهدافهم الخاصة وهذا ضمن تحالفات غير ثابتة تعكس مصادر الحكم.

إنّ هذا الجانب الثاني من تعريف المؤسسة غير كاف لأنه إذا أخذنا المثال حول جسم الإنسان نرى أن العقل مفقود ولهذا يتجلى جانب أخذ القرار في المؤسسة.

الشكل -6- : النظم والقيمة المضافة



ق مد = قيمة المدخلات. ق مخ = قيمة المخرجات.

ق م = القيمة المضافة. ــــ> تدفق السّلع والخدمات.

---> تدفق نقدي

د.ج = دينار جزائري.

I-4) المؤسسة : مركز القرارات الاقتصادية:

تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد إذ أنها تمثّل مركز القرارات الاقتصادية التي تخص :

- نوع السّلع - كمية السّلع - الأسعار - الاتصال - التوزيع الخ.

تتمثل هذه القرارات في الاختيارات الاقتصادية بمعنى الاختيارات في استعمال الوسائل المحدّدة للوصول بأكثر فعاليّة للأهداف. بطبيعة الحال إن قوة القرار تكون مبنية على استقلاليته (أي استقلالية أصحاب الأموال لأخذ وتطبيق القرارات).

نرى أنّ التعريف الواسع للمؤسسة من الضروري أن يضمّ كثير من العناصر أو المكونات ولهذا وباستعمال الطريقة النظامية نستطيع أنّ ندرك المتغيرات الأساسية للمؤسسة.

باستعمال نموذج IPEMER لدينا المعطيات الخارجية التي نسميها مدخلات (I) والمخرجات (E) وعملية التّحويل (P) التي تضمّ القواعد وإجراءات التّحويل ومتغيرات السلوك وطرق تحديد الأهداف (M) مع عملية كيفية مراجعة وضبط (R) تطور المنظمة بالنّسبة للبيئة (المحيط)(E).

تضم المدخلات (I) كلّ عوامل الإنتاج، المواد الأوّلية، الوسائل التقنية والمالية (عامل رأس المال)، طاقة العمل والكفاءة المهنية، المعلومات التقنية والإدارية والاجتماعية والثقافية (عامل البيئة).

سيرورة أو عملية التحويل (P) تبنى على القواعد والإجراءات، كالقوانين الفيزيائية للإنتاج، قانون العمل، القوانين الضريبية، التّسجيل المعلوماتية الخ. إنّ التحويل يتم داخل نظام المؤسسة بواسطة أنظمة تحتية لها غايتها الخاصة تندرج ضمن الغاية العامة للمؤسسة.

تضم المخرجات (E) كلّ النتائج التي تسمح بفحص وتحقيق الأهداف المحددة: رقم المبيعات، نسبة مردودية رأس المال المستثمر، مستوى الشغل، جودة الخدمات للزبائن الخ.

يمثـــل (M) :

1- الأهداف الإستراتيجية والسياسية في المدى البعيد مثل: سلعة جديدة، دخول أسواق جديدة الخ.

2- الأهداف العملية في المدى القصير التي تنطوي على تسيير جيّد للإنتاج والتسويق (إشهار) الخ.

فهذه الأهداف تراقب على أساس الفرق بين الأهداف المحققة والأهداف المحدّدة وهذا يسمح بمعرفة فعالية النّظام.

إن حلقة المفعول العكسي (R) أو التغذية العكسية تسمح للنّظام أن يتطوّر في اتجاه ثابت ضمن بيئة (المحيط) معارضة(E)

I- 5) المؤسسة كمجموعة إنسانية :

لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها. قصد إعداد مشروعها.

إن الجوانب الثقافية لم تظهر كعنصر مميّز للمؤسسات الأوروبية والأمريكية إلا مع بداية السبعينيات أي مع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة وهذا تقليدا للتسيير الياباني الذي بدأ في الستينات مع ISHIKAWA و JUSE بإدخال تسيير الجودة المبنية على أساس الثقافة اليابانية ولا سيما بعد خلق دورات مراقبة الإنتاج.(C.C.Q.).

وبإدراج هذا الجانب الثقافي يعرف BRILMAN * المؤسسة كـ"منظمة حيّة متكوّنة من عاملين منظّمين حسب هيكل متميّز ومزوّدة بثقافة خاصّة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحيّة مميّزات بطيئة التقبل للتغيّر".

* - Brilman « Manuel d'évaluation des entreprises. Ed. Organisation, Paris, 1990

الفصل الثاني

المؤسسة والبيئة

II-1) تعريف الإطارين: الكلّي والجزئي للبيئة.

II-2) العلاقات مع المؤسسات الأخرى

II-3) التفاعلات بين المؤسسة والبيئة.

II-4) دراسة حالة (2): شركة أحدية لمصطفى .

II-5) منهجية تحليل المشكلات.



II -1) تعريف الإطارين:الكلي والجزئي للبيئة :(أنظر الشكل -7-)

وفق دراستنا فأن المحيط والبيئة عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة ، فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما إيجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر ومن هنا نلاحظ وفق العلاقة السابقة أن البيئة تصنف إلى قسمين :

- الماكر وبيئة (Macro Environnement) بمعنى الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع.
- الميكروبية (Micro Environnement) أي الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.

II-1-1) الإطار الكلي للبيئة (المحيط):

سندرس العناصر الكلية حسب نموذج (P.L.E.S.C.T.E.)

P.L. = العنصر السياسي والقانوني Politique et Légal

E = العنصر الاقتصادي Economique

S.C. = اجتماعي وثقافي Social etCulturel

T = تكنلوجي Technologique

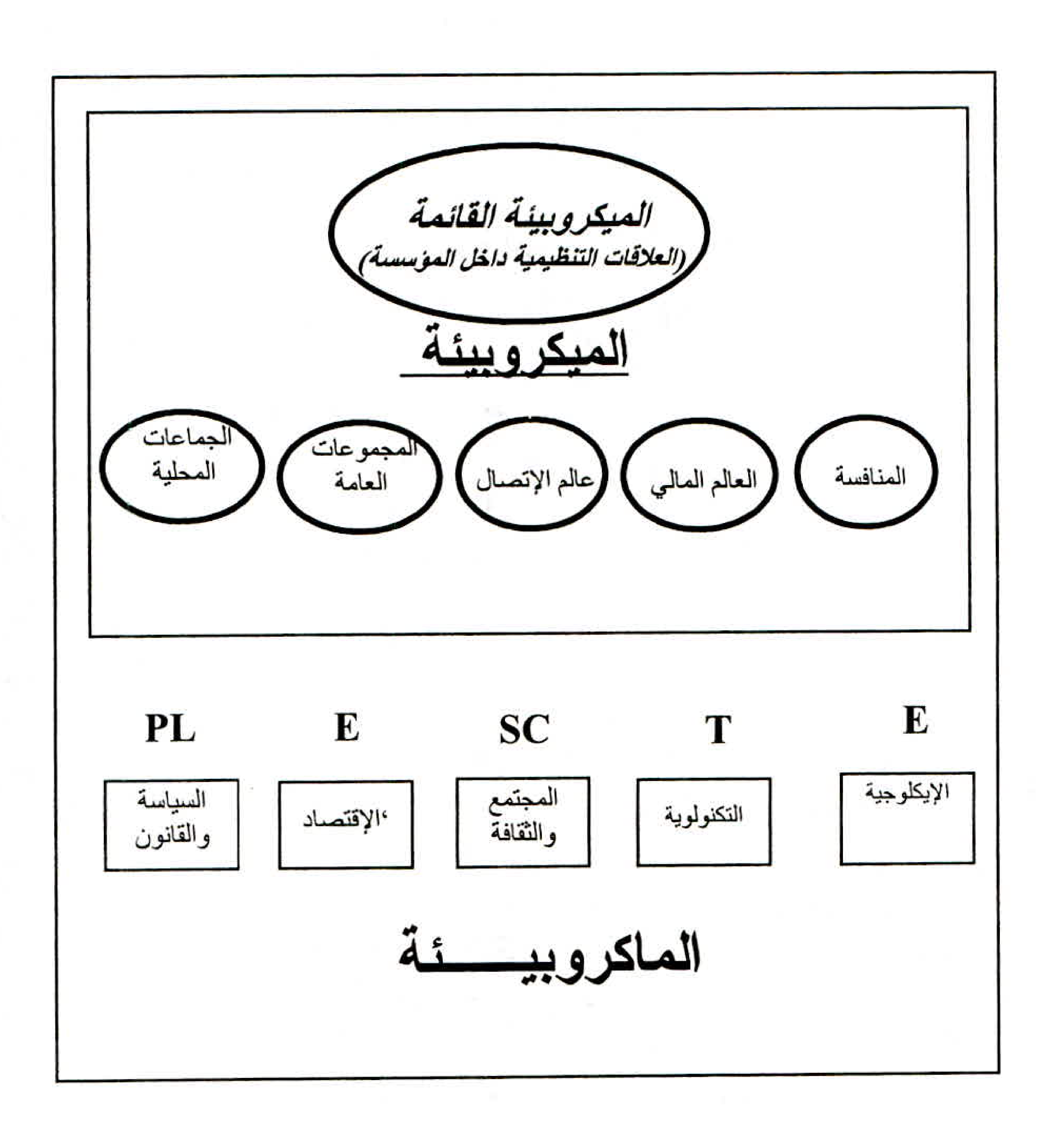
E = إيكولوجي Ecologique

P.L. = العنصر السياسي والقانوني: يتمثل في :

- التيارات السياسية الحالية التي تخص حرّية التجارة الخارجية (OMC=)المنظمة العالمية للتجارة، حرّية التجارة مع ندوة بارشلون Barcelone: (نوفمبر 1995 بين الوحدة الأوربية والطرف الجنوني للبحر الأبيض المتوسط). بعد عشر سنوات من تنظيم الندوة تبقى الاتفاقية كحبر على ورق.
- سياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدّول كالجزائر واللواتي انتهت في أواخر 1998 تحت مراقبة الهيئات الدولية.
- تحديد الاستثمارات الأجنبية وعكس ذلك سياسات تطوّر الاستثمارات الأجنبية قصد تسريع النّمو (الجزائر حاليا).

- الحواجز الغير جمركية التي تؤثر سلبا على التجارة الدّولية.
- الوقائع السياسية الكبرى (الانتخابات الرئاسية في الجزائر، تغيير حكومة، ثورة الخ..)

الشكل -7- : المؤسسة والبيئة:



القوانين :إن الخط أو المشروع السياسي لحكومة ما في بلد ما يعبر عنه بمجموعة قوانين يكوّن نظام ما ، وهذا بدوره يمس العلاقات التجارية الداخليّة والخارجية، ومن هذه القوانين :

- قانون المالية، قانون الضريبة، قانون المحافظة على البيئة، قانون حول الدّخل الأدنى الخ. وبما أنّ الجزائر هي في صداد بناء اقتصاد السّوق فنحن ننتظر من الحكومة صياغة قوانين والقيام بإجراءات تخص قطاعات مختلفة ومتنوعة منها على سبيل المثال.

- الملكية الحرّة للمدخلات،
- الأرباح،
- حريّة المبادرة،
- حرية الاستهلاك (قوانين لحماية المستهلكين)،
- ضبط المنافسة والأسعار الخ...

E = الإطار الاقتصادي :

إنّ التغيير السياسي والقانوني للبيئة يتعلق بصفة متينة بالتّغيير الاقتصادي الذي بدوره يتمثل في كثير من العناصر و منها.

- ارتفاع الأسعار ونسبة التضخم،
- نسبة البطالة،
- الاستثمارات العامة والخاصة،
- التجارة الخارجية (الإستراد والتصدير)،
- عدد المنافسين الجزائريين في الأسواق الداخلية، وكذا عدد المنافسين الأجانب في الأسواق الخارجية،
- قوة وضعف المنافسين،
- الكتلة النقدية المخصصة للاستهلاك الجاري للتجهيزات وللتوفير،
- المعطيات الخاصة بالدّخل الفردي. الخ...
- السياسات النقدية، الضريبية، الاقتصادية.

إنّ درجة نمو الاقتصاد الوطني، نسبة البطالة، مستوى المرتبات، القدرة الشرائية للمستهلكين، التضخم وآفاق الاقتصاد الوطني تؤثر بصفة مباشرة على عملية نظام المؤسسة، والتي تبرز من خلال:

- التأثير في الكميات المنتجة والموزعة، أشكال السّلع وجودتها، وتيرة استبدال الأجهزة، حاجيات المستهلكين، الأسعار، وسائل التّسويق، البيع، الإشهار الخ.

لكلّ هذه العناصر المارة الذكر مميزات ثابتة وظرفية والبحث عن هذه الأخيرة تكون إجبارية من طرف المؤسسة.

P.L. = الإطـــــار الإجتماعي والثقافي:

من البديهي أنّ العادات والسلوكات للمجموعات الإنسانية وقيمهم الأساسية تمثل العنصر الجوهري للمؤسسة.

فمعرفة اللغة، العادات، التظاهرات والحفلات، التقاليد وأنماط حياة كلّ مجموعة إلخ تكتسي أهمية كبرى عند المؤسسة.

إنّ العناصر الأساسية ***الاجتماعية - ثقافية*** والغير متحكم فيها هي :

- روح العائلة وأهميتها.
- التيارات الدينية،
- سلم القيم لمختلف المجموعات (الموقف أمام العمل، التضامن الفر دانية ...الخ).
- السلوكات ، العادات، الاحتفالات الخ...
- اللغة مع الخاصيات الجهوية للغة.
- الموقف الأغلب أو الأقل للمجموعات الثقافية.
- الشخصيات المؤثرة على المجموعات.

فهذه العناصر الاجتماعية - الثقافية والتي هي من بين العوامل الأخرى المستعملة في التّسويق تسمح بتقسيم السّوق الكليّ إلى أسواق متجانسة.

فمن الضروري على نظام المؤسسة أن يأخذ بعين الاعتبار هذه العناصر.

إنّ المعلومات التّالية تسمح لنا بتحديد وبصفة دقيقة التّأثيرات الاجتماعية - الثقافية وهي:

- المعطيات الديمغرافية (السنّ، الجنس، مكان الإقامة، الخ) بالنّسبة للقرية، المدينة، الجهة،... الخ...

- المستوى الدراسي للسكان.
- المعطيات حول الهجرة.
- عدد العائلات.
- الحالة العائلية.
- عدد السكان في العمارات.
- النماذج الاستهلاكية.

كما لا يجب أن ننسى الجانب الديناميكي المتعلق بالتغيرات في الاتجاهات الاجتماعية التي تؤثر بصفة فعالة على المؤسسة، مثلا الهجرة الريفية نتيجة النموذج الصناعي الجزائري ، تطوّر النقابة، تعقد النقل نتيجة توسيع المدن، الأزياء، التسلية، مقتضيات المستهلكين والعمّال الخ.

I= الإطار التّكنولوجي:

إنّ هذا العنصر هو عنصر فعال ومؤثر بصفة مباشرة على عمليات المؤسسة ونشاطها، لأن المواد الأولية المستعملة والمتخصصة بها هذه المؤسسة تتأثر بالتطور التكنولوجي وخاصة عندما يجري الحديث عن مواد أولية تتطلب تحويلها إلى أشكال وصيغ ووحدات جديدة. ولذلك فإن على المؤسسة وفق الثورة التقنية الحديثة أن تقوم بالخصوص بمايلي :

- تعزيز البحوث في العلوم الدّقيقة والتي تسمح بتحسين تقنيات المراقبة،
- تقوية البحوث في التسيير والتي تهدف إلى الحصول على النتيجة المثلى بناء على قرارات مثلا ونافعة ومربحة.
- السعي من أجل تطوير المكونات الإلكترونية،
- البحث الواسع و الممتد أفقيا و مساحيا الذي يسمح بالكشف على المناجم المعدنية.
- متابعة التطورات في (Cybernétique) و علم الإرشاد.
- إدخال الاكتشافات الجديدة التي سوف تغير من عاداتنا: اللّيزر، الطاقة النووية... الخ.

فمن الواجب على المؤسسة أن تكون على علم بكلّ الاكتشافات التّكنولوجية (فيزيائية وتسييرية) لكي تحقق موقعا ملائما بالنّسبة لمنافسيها.

و لهذا فعلى المؤسسة أن تكون على يقظة في إطار هذه الثورة الإعلامية التقنية.

إنّ الإطار التكنولوجي إذن له دور هام جدّا. نعيش الآن ثورات إلكترونية، آلية، بيوتكنولوجية ، فضائية الخ، فالتطور التّكنولوجي يفرض على المؤسسة أن تقوم بنفقات أو مصروفات في البحث والإبداع.

E = الإطار الأيكلوجي :

تهتم الايكلوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية والمحيط، إنّ التوازن القائم في الماضي بين المكونات المختلفة للمحيط أصبحت معرضة للخطر. نذكر على سبيل المثال :

- الضجيج (مناطق) يخلق التوتر العصبي.
- البناءات (مطارات) طرق سريعة الخ، التي يكون لها تأثير سلبي على الإنسان، الحيوان، والنبات.
- التلوث الصناعي في الوديان والأراضي الفلاحية.
- التلوث الدّري.

إن التأثيرات السابقة على المحيط (أي على المؤسسة والفرد) يتطلب رد فعل منظم لتفادي أو التقليل من هذه السلبيات لذا فأن الاهتمامات الحالية اتخذت بعض الإجراءات ومنها :

- استعمال أوسع للبنزين بدون رصاص.
- استعمال التعبئة الغير مضرة بالمحيط.
- رقابة الدّخان والنفايات الخ...

II-1-2) الإطار الجزئي للبيئة :

تقوم المؤسسة باختيار مكانها ومكان وحداتها القابلة للتغيّر وتأخذ القرارات على أساس المزايا والقيود التي سوف تواجهها في مختلف المناطق (الشكل الجزئي القريب الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة كالمنافسة، العالم المالي، عالم الاتصال، المجموعات المحلية والجماعات المحلية انظر الشكل 7) وداخل المؤسسة (الشكل الجزئي القائم).

II-1-2-1) الشكل الجزئي القريب :

المقصود بالشكل الجزئي القريب أي المؤثرات القريبة على المؤسسة فمثلا (قرب الأسواق -نقاط الجذب-موقف الجماعات المحلية).

أ - **قرب الأسواق** : نرى في معظم الأحيان أنّ المؤسسة التي تتخصّص في التحويلات الأوّلية تعطي الأولوية للقرب من موقع المواد الأولية وبالعكس تفضّل مؤسسات الخدمات القرب من الزبائن.

ب - **نقاط الجذب للتطور الاقتصادي**: تفضّل المؤسسة التمركز في أماكن الكثافة السكانيّة، الممونين، المؤسسات المالية، النقل، طرق، سكك حديدية، مطارات، موانئ، مراكز البحث. كلّ هذا يؤدي إلى خلق تفاعلات متبادلة سريعة ومربحة.

ج - **موقف الجماعات المحلّية** : تلعب الجماعات المحلية دورا كبيرا فيما يخص القيود وأهداف المؤسسات ومنها :

- الصناعات التلوثية.
- الإجراءات الإيجابية لجلب الصناعات بواسطة المساعدات المالية والتهيئة التحتية وبعض التخفيضات في الضرائب.

II-1-2-2) الشكل الجزئي القائم :

إنه متعلق بالتّأثيرات داخل المؤسسة والتي تخص وظائفها الكبرى ومنها :

أ) **القيود المتعلقة بالإنتاج** : إذا افترضنا حسب المنظور الإنتاجي أن طاقة الإنتاج (P) تحدد طاقة البيع (V) فلما $V < P$ ⇐ استعمال المقاولين التحتيين، أو فرق عمل حسب دوريات(2×8 أو 3×8) أو ساعات إضافية وهذا يؤدي إلى بعض التأثيرات في اليد العاملة.

قيود أخرى تحدّد عمليات الأنظمة التحتية الأخرى مثل :

- قدم الآلات يؤدي إلى تخفيض متتالي : تخفيض في الكميات ثمّ في الكيفية ثم في رقم المبيعات وأخيرا في الأرباح.
- تعطيل في استلام المواد الأولية أو الوسيطة يؤثر على رزنامة الإنتاج.

- عدم الصّيانة.
- عدم المراقبة للنوعية يؤدي إلى ضياع الزبائن.
- مستوى الجودة يؤدي إلى نزاعات بين الإنتاج والتسويق وهذا يتطلب دراسات ابتكارات وتحسينات.

ب) **القيود المتعلقة بالمالية** :هذه الأخيرة تتفاوض مع الأنظمة التحتية الأخرى فيما يخص ميزانيتها. تتدخل مصالح المالية في تحديد سعر البيع، القروض للزبائن، قرار شراء أو إيجار الأجهزة.وهذا يؤدي إلى نزاع مع الماركتنق Marketing . والمعطيات الحسابية تسمح بمعرفة الخسارة في بعض النماذج الخ.

ج) **القيود المتعلقة بتسيير الموارد البشرية** : التي تخصّ بصفة عامة :
- شروط توظيف العمّال - المختصين، البائعين.
- شروط العمل الخ.
- المناخ الاجتماعي، مخاطر الإضراب كل هذا يشكل العناصر التي تؤثر على التشغيل الأحسن للأنظمة التحتية الأخرى.

د) **القيود المتعلقة بالتسويق وتأثيرها على الأنظمة الأخرى :**
- التسويق كوظيفة إستراتيجية تؤثر على كل الوظائف الأخرى.
- تحدّد الجودة، الأزياء، الكميات و الأسعار.
- تحدّد تاريخ التّسليم للزبائن مع كل العناصر المتعلقة بالتسويق التمويني الذي يؤثر على رزنامة الإنتاج و مستوى القروض .
- تحدّد تأدية عمل البائعين.
- درجة فعالية التسويق تؤثر على مردودية المؤسسة .
- الفعالية التسويقية تؤثر على سياسة الأجور وتسيير الموارد البشرية.

II-2) العلاقات مع المؤسسات الأخرى :

(أنظر الباب الثاني الخاص بالإستراتيجية)

بما أنّ المؤسسة تتموّن وتبيع في الأسواق فعليه إذن ستنشأ لديها علاقات تنافسية وتكاملية مع المؤسسات الأخرى.

II-2-1) العلاقات التنافسية :

تظهرهذه العلاقات في إطار تنافس مباشرة وغير مباشرة في الأسواق للأسفل وللأعلى.

II-2-1-1) المنافسة المباشرة :

تظهر هذه المنافسة عندما تكون السّلع متشابهة هذا من جهة ومن جهة أخرى عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي. (سوق المواد الاستهلاكية العامة).

II-2-1-2) المنافسة الغير المباشرة:

تكمن هذه المنافسة في بيع سلع متميزة أو استبدالية والتي تلبي نفس الحاجيات عند المستهلك.

II-2-1-3) المنافسة في الأسواق الأخرى :

تتم هذه المنافسة في الأسواق للأعلى أي سوق اليد العاملة

(توظيف يد عاملة، إطارات كفئة)، سوق رأس المال (جلب أحسن قروض مع شروط مناسبة)، سوق المواد الوسيطة للحصول على أحسن نسبة (جودة/سعر).

II-2-1-4) الوسائل لتخفيض المنافسة :

توجد عدّة وسائل لتخفيض المنافسة. من بين هذه الوسائل نذكر الخطوط الإستراتيجية المستعملة عامة كالتمييز والتآزر.

II-2-2) العلاقات التكاملية :

هذه العلاقات تتم كما هو الحال الآن بالمؤسسات العمومية الجزائرية في إطار تكوين هولدينغ (holdings) أي شركات قابضة مع مؤسسات أخرى في إطار اندماج عمودي كالشّعبة (filière) أو اندماج أفقي

في إطار تآزر مابين المؤسسات (الإعفاء الداخلي) أو تجمّع لأغراض اقتصادية (G.I.E.) (Groupement d'Intérêt Economique) أو تجمع لأغراض إستراتيجية.

II-3) التفاعلات بين المؤسسة والبيئة:

تواجه المؤسسة تغيرات بنيوية وظرفية تطرأ في البيئة (المحيط).
هذه التغيرات التي تمسّ كلّ المتغيّرات المكر وبيئية و الميكروبيئية حسب نموذج (PLESCTE) تقاس بمقياسين اثنين وهما درجة التّعقد ودرجة اللاّثبات اللذان يظهران كما يلي : (أنظر الشكل -8-).

الشكل -8- : التأثيرات البيئية

درجة التعـــــقد

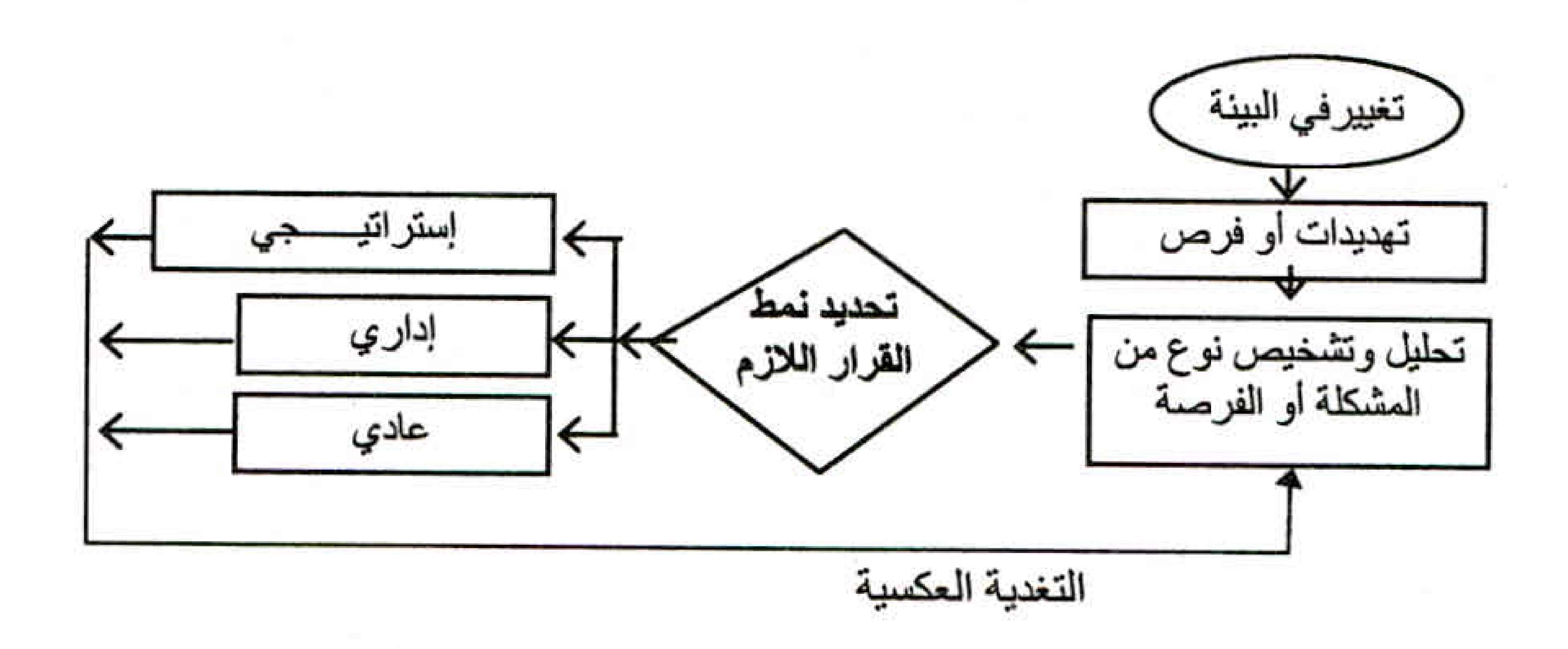
درجة اللا ثبات	قــوية	ضعيفة
ضعيفة	*بيئة معقدة ومتوقّعة*	*بيئة بسيطة ومتوقّعة*
قوية	*بيئة مضطربة*	*بيئة بسيطة وأقــــلّ توقّعا*

إنّ دراسة هذين المقياسين (درجة التعقد، ودرجة اللاثبات) يعدّ إلزاما لأي مؤسسة تنوي وترغب في تحقيق أهدافها المسطرة أو على الأقل تـحافظ على تحقيق بقاءها في هذا السّوق التـنافسي الحاد. وفي هذه الحالة فأن هناك بعض التغيرات المحيطية (البيئية) تفرض نفسها على هذه المؤسسة وهناك عناصر أخرى يمكن أن تغير من طرف المؤسسة نفسها وبما يليق لها ويحميها وينفعها.
إنّ العناصر الأولى تتمثّل في ***القيود*** والعناصر الثانية في ***الفرص***.
و بما أنّ البيئة تتميّز بتقلّبات فإنة من الضروري على المؤسسة أن تتوقع تطور هذه البيئة ولهذا أدخلت بعض المؤسسات لوحدة القيادة التي

تشير بسرعة إلى المشاكل الراهنة.

ولذا فإنّ الاستجابة تتغيّر حسب المؤسسات وهذا في إطار أخذ القرار بالتوازي. (أنظر الشكل -9- أخذ القرار بالتوازي) الذي يبين أن المؤسسة هي في حاجة إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ في البيئة ثم عليها أن تقوم بتشخيص وتحليل نوع من المشكلة أو الفرصة قصد تحديد نمط القرار الملائم : قرار استراتيجي أو إداري أو أي قرار آخر.

الشكل -9- : أخذ القرار بالتوازي:



نلاحظ ثلاث أنواع من الإستجابات. (أنظر الشكل-10-)

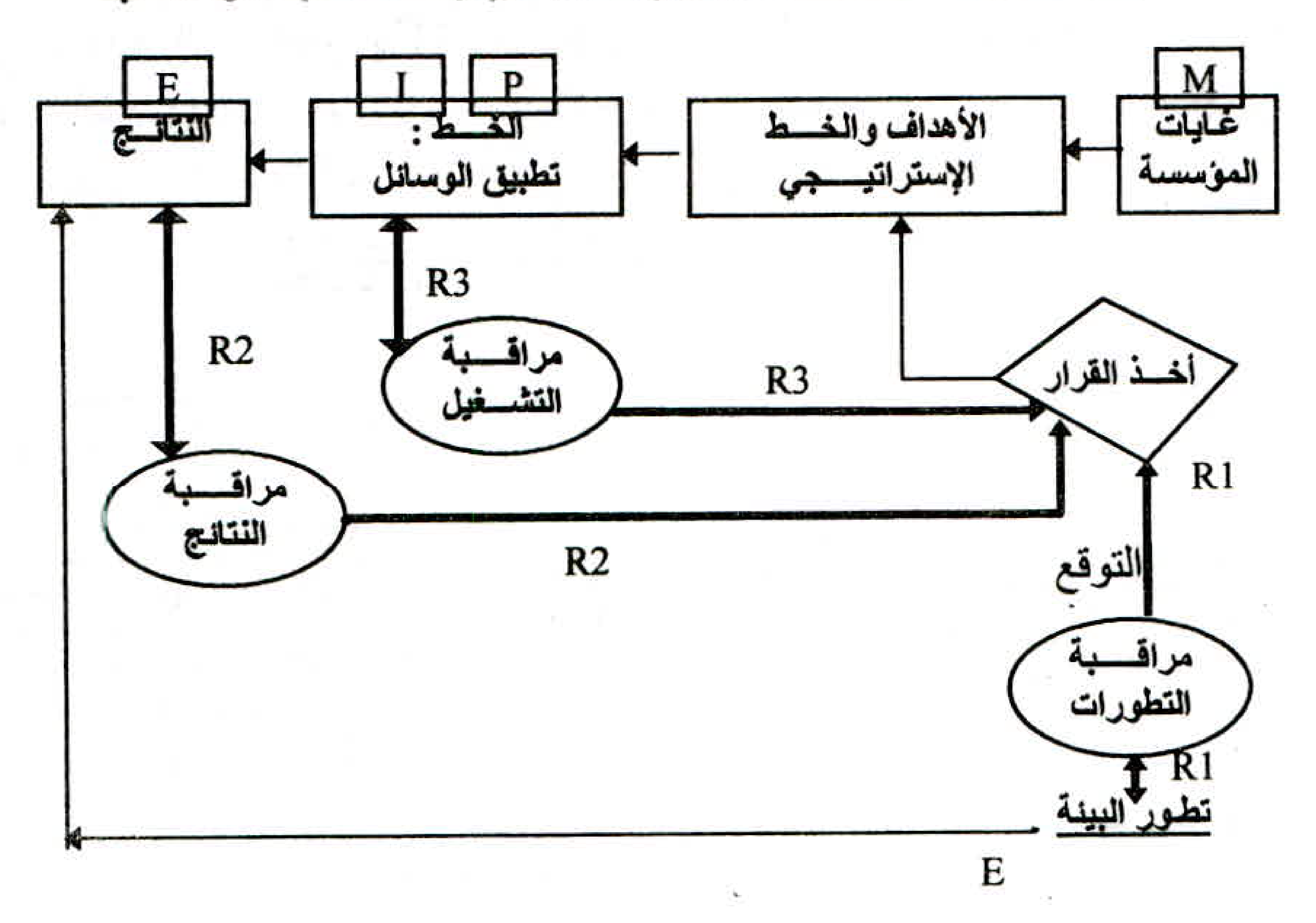
أوّلا: التوقع للاستجابة (Anticipatory response) حينما تتوقع المؤسسة بعض التغيرات التي تطرأ على المحيط. فإنّ هذا التوقع يسمح لها بتجنب النتائج السّيئة المتعلّقة بعدم تأقلمها مع المحيط: **(R1)** في الشكل التالي.

ثانيا: التأخر في الاستجابة (Lag Response)

هنا تقوم المؤسسة بدراسة الفرق بين النتائج والأهداف. هذا النّوع من الاستجابة يسمّى : الاستجابة بواسطة المفعول العكسي: **(R2)** في الشكل التالي.

ثالثا: الدافع الذاتي للاستجابة (Self-Triggered response): **(R3)**. هنا تقوم المؤسسة بتخطيط فرص التنمية بصفة متواصلة لكي تستطيع أن تقوم بفحص المعلومات بأكبر سرعة (مثلا: انقطاع في المخزون أو توقف أجهزة ما الخ).

الشكل -10- : تطبيق نموذج (IPEMER) الواسع:



إنّ دراسة الاستجابات (R1 ، R2 وR3) هو شيء جوهري وضروري للمؤسسة لأنة بدونه لا يوجد أي تسيير في المؤسسة.
تقوم المؤسسة إلزاميا بدراسة هذه الاستجابات قصد تقليص التقلبات والمخاطر المتعلقة بالسّوق وبشروط الاستغلال.

أ- السوق :

عند تقييمها للسوق، تقوم المؤسسة بدراسة مميزات الطّلب والسّلع (نوع من الحاجيات)، تكوين وكسب الزبائن، مستوى تقبّل السعر الخ.. و كدا المعايير الصّحية والأمنية والبنية التنافسية للسّوق.

ب- مستوى شروط الاستغلال :

تقيّم هذه الشروط بمقاييس التّموين (السعر، المدة، الجودة) وبدراسة المتغيرات كالتطور التّكنولوجي، رغبات العاملين، معلومات السّوق الحالي الخ...
ومن جهة أخرى فإنّ المؤسسة تؤثر على المحيط فيما يخص المخرجات.
- توزيع المداخل.
- التأثيرات الخارجية (Externalité) التي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية للاقتصاد الوطني، حيث تكون إيجابية عندما تخص أي مساهمة في إنشاء مناصب شغل، نشر مناهج التّسيير بواسطة التّقليد للمؤسسات الأخرى، بروز قطاعات أخرى، وأثر الانجذاب (Effet d'entraînement)؛و تكون سلبية لما تسببه المؤسسة من أضرار وتكاليف للبيئة كالتلوث، الأضرار بسبب تحتيات النّقل، الخطر الصناعي، حوادث وإصابات العمل، الضجيج، تخريب الآثار الخ.....

إذن يتبيّن أن دراسة وتحليل عناصر البيئة هو ضروري للمؤسسة إذا أرادت أن تحقق غاياتها أو أهدافها. فينبغي عليها أن تقوم بدمجها في البيئة من جهة ودمج عناصر البيئة في عملياتها من جهة أخرى.

II-4) دراسة حالة -2- : شركة الأحذية لمصطفى:

إن في هذه الدراسة سنأخذ مثلا قريبا للواقع الجزائري وأكثر قربا محليا في مدينة تلمسان وهي شركة الأحذية لمصطفى. فبعد استقالة أبيه، أصبح مصطفى مدير عام لشركة أحذية بتلمسان وعمره لا يتجاوز 35 سنة. بعد تلقيه للمنصب قام بإحداث تعديلات جذريّة فيما يخصّ الوظائف الكبرى للمؤسسة.

1) **وظيفة الإنتاج:**
وظيفة الإنتاج أظهرت التعديلات التالية:
- تجديد الأجهزة،
- تغيير مدارج الصنع،
- توسيع تشكيلة المنتجات الخ.

إنّ المؤسسة قد ضاعفت إنتاجها بالنسبة للسنوات الماضية وهذا رغم وجود المنافسة الشديدة من طرف الشركات الأخرى مثل SONIPEC ، الشركات الوهرانية، السوق الموازية من المغرب، اسبانيا وإيطاليا وتونس و الترك. كما بدأت الإنتاجية تتضاعف.

2) وظيفة التجارة :

فيما يخص الوظيفة التجارية لقد قامت المؤسسة بتوسيع منطقة توزيع منتجاتها التي تباع الآن في الجزائر العاصمة وولايات الشرق وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه المؤسسة تنوي في مخططها المستقبلي أن تصدّر إلى البلدان المغربية والساحل و حتى البلدان الإفريقية.

3) الوظيفة المالية :

فيما يخص الوظيفة الماليّة فإنّ مصطفى ومحاسبه قد توصّلا بسهولة إلى الحصول على قرض بقيمة 10 ملايين دينار من طرف

القرض الشعبي الجزائري. زيادة على ذلك لقد شهدت مصلحة المحاسبة تطوّرا باستخدام أوسع للإعلام الآلي.
وهذا يسمح لها بالقيام بالتحاليل والمراقبة اللازمة بالسرعة الكافية.إنّ أرباح المؤسسة تجاوز مستوى الأرباح لمعظم منافسيها.

4) وظيفة الموارد البشرية :

فيما يخص العلاقات مع العمّال فإن مصطفى يمتلك شخصية اعتيادية قيادية، مشغوف في الحوار والحديث مع العمّال ورؤساء المصالح وعلاقاته مع النقابة جيّدة و هذا أثر على العلاقات العمل و ثبات الأجور.

إنّ الأجور تتبع التعريفات (Tarifs) السارية المفعول في باقي الفرع الصناعي و فضلا عن ذلك لم يغادر المؤسسة إلاّ قليل من العمّال وهذا يعكس الجو الحسن السائد في المؤسسة.

إذن تمتلك كل وظيفة معظم الموارد الضرورية للقيام بأحسن نشاط ممكن ولكن مع هذا يبقى مصطفى يقضي معظم أوقاته في حل النزاعات

ومن بين هذه المشاكل التي واجهها مصطفى في الشهر الماضي نذكر:
- نزاع بين مصلحة الإنتاج والبيع حول التأخّر الذي مس الطلبات المسلّمة إلى ثلاثة زبائن بوهران.
- نزاع بين مصلحة الشراء ورئيس مصلحة التجميع (Assemblage) بعد استلامه حصّة جلد ناقصة وفاسدة.
- نزاع بين مصلحة المحاسبة والبيع حول حفل الاستقبال لزبائن جدد من قسنطينة. إن هذه المصروفات لم يأذن لها من طرف رئيس المحاسبة.
- نزاع بين نائب رئيس مصلحة الإنتاج ومصلحة التوظيف فيما يخص توظيف رسّامة نوع (Styliste) مخصّصة لسلع جديدة تخص التشكيلة الزي الصيفي.

لقد قضى مصطفى مئات من الساعات للاستماع إلى آراء الموظّفين المتنازعين فحاول وفي كثير من المرّات أن يعطي الحلول الملائمة للمشاكل المطروحة، ومع هذا فأن مصطفى يشكو من هذه الظاهرة و يتذمر ويردد العبارة التالية وفيها كثير من الأمل.

"يظهر لي أنني أشبه برجل الحماية المدنية الذي يضطرّ أن يطفئ النار في كل الأماكن، ولكن والحمد لله و بما أن المؤسسة تملك مختصّين أكفّاء في كلّ المصالح وبحوزتها موارد كافية وزبائن مخلصين وأرباح مقبولة، فمن الأحسن أن أقضي أوقاتي في التفكير بطرق وأساليب من أجل نمو المؤسسة ولا في حل هذه الترهات (Chicanes)".

مكونات نظام المؤسسة (الأحذية):

المكوّنات:

I- الجلد الطبيعي، الجلد الاصطناعي، المطاط، الخيط، الصباغة، الرسوم، الأجهزة، العمّال، المراقبون، البائعون، الإعلام حول التكاليف والمنافسة وأذواق المستهلكين الخ...

P - شراء المواد الأوّلية والتجهيزية، توظيف العمّال الأكفّاء، إنتاج بالقطع والتجميع، التعبئة والتخزين، التوزيع ، البيع، السياسة التنمويّة ، الخ..

E- نماذج مختلفة للأحذيّة توزع لمختلف نقاط البيع قصد إشباع حاجيات خاصّة للمستهلكين.

M - البقاء ونمو المؤسسة.

E - PLESCTE

R - النتائج السابقة والحالية، الإحصائيات، النسب الخ...

II-5) منهجية تحليل المشكلات

نتبع تدريجيا المراحل الأربعة التالية:

أ- المشكلة :

أ-1) إختيار الموضوع : مثلا مردودية مؤسسة (س) .
أ-2) تحليل الوضعية : مثلا نسبة المردودية : 2%
أ-3) تحديد الهدف : نسبة المردودية المرغوب فيها .
أ-4) إثبات الإشكالية: كيف نضاعف بخمس مرات نسبة المردودية.

ب- الأسباب :

العناصر المحددة

ب-1) دراسة الأسباب الممكنة : مثلا : جرد ستة أسباب .

ب-2) تصنيف الأسباب :

- الأسباب المتعلقة بوضعية ما.
- الأسباب المتعلقة بالمؤسسة.
- الأسباب المتعلقة بالمحيط.

ب-3) إختيار السبب الجوهري :

- قوة البيع غير فعالة.
- سعر مرتفع.
- صورة الماركة (العلامة التجارية) المسجلة ضعيفة وغير جذابة.

ب-4) التحقيق بالإختيارات في الميدان :

50% من الأسباب.

ب-5) إعادة طرح الإشكالية إذا ممكن :

كيف نحفز قوة البيع .

جـ) الحلول :

ج-1) البحث عن الحلول :

(هـ) - توظيف بائعين جدد.

(و) - تكوين البائعين القدماء.

(ن) - إدخال نظام جديد للأجور.

ج-2) تحديد مقاييس الإختيار :

- ميزانية معينة (الدنانير)
- السرعة في تحقيق النتائج

ج-3) إختيار الحل الأمثل أو المناسب : مثلا الحل (ن)

د) العمليات :

د-1) تطبيق الحل ميدانيا : وضع نظام أجور محفزا .

د-2) التحقيق بالتوصل إلى الهدف: تقييم رقم المبيعات والمردودية بعد ثلاثة أشهر.

د-3) توسيع الحل: تغيير الأجور للموظفين الذين هم على اتصال أو علاقة مباشرة مع قوة البيع.

إعادة الدراسة ابتداء من (ب-3) = حيث نقوم الآن باختيار السبب الجوهري الثاني الذي يمثل سعر مرتفع وهكذا دواليك حتى يصل إلى دراسة كافة الأسباب من أجل إعداد دراسة علمية للوضعية.



الفصل الثالث

تنظيم المؤسسة

III-1 – مفهوم التنظيم
III-2 – العناصر الأساسية للبنية
III-3 – تطوّر نظريات التنظيم
III-4 – مركزية أو لامركزية المؤسسة
III-5 – دراسة حالة (3) شركة روز

III-1) مفهوم التنظيم :

يشمل هذا المفهوم ثلاثة جوانب : الجانب الأوّل يتمثل في العملية الإدارية، والجانب الثاني في المنشأة الاجتماعية أما الجانب الثالث فيشمل الوضع الحقيقي.

أ - **الجانب الأوّل** : يتمثل في عملية دراسة محيط عمل الإداري الذي يمثل العنصر الأساسي للتسيير. تدرس هنا عمليات الإداري و سلوكه وقراراته وحوافزه الخ...

ب - **الجانب الثاني** : يتعلق بمفهوم المنشأة الاجتماعية التّي تكوّن إطار العمل للإداري أي للجانب الأوّل وهنا ندرس البنية التدرّجية، الأدوار، السلطة، الاتصالات، تشكيل القرارات، العلاقات مع المحيط والارتباط المتبادل بين مختلف وحدات المنظّمة. وهذا الجانب الثاني يسمى بنظرية التنظيم.

ج - **الجانب الثالث** : يشمل الوضع الحقيقي أي التطبيق المتداخل بين الجانبين الأوليين. هذا يعني أن تشكيلية السلم الإداري تُحقق بواسطة التنظيم كعملية ونتيجتها تمثل وتعرّف التنظيم كمنشأة.

إذن نعرّف التنظيم على المستوى الحركي كهيكلة وترتيب الموارد، حسب الأهداف المحدّدة وذلك على أساس مقياسين: العقلانية والفعّالية.

يمكننا هذا التعريف من معرفة التغيّرات التي تعتبر أساس لعمليه الهيكلة وبالتّالي سوف ندرس التغيرات حسب الجانبين : السكوني والحّركي مع إدخال حلقة المفعول العكسي أو الرجعي.

III-1-1) الجانب السكوني الذي ينطوي على:

-الاندماج المتبادل بين الأشخاص والعمليات.
-التشخيص والتموقع لمدارج الإعلام والقرارات.

III-1-1-1) الاندماج المتبادل بين الأشخاص والعمليات:

هذا الاندماج مبني أولا على العمليات والأدوار التي يقوم بها الأفراد وثانيا على التفاعل بينهما:

أ - **يتمّ تعريف العمليات** الأساسية على أساس التمييز في صيرورة التقسيمات التحتية المتواصلة. نتكلّم هنا عن سلسلة وسائل وأهداف حيث كل مستوى يكوّن هدف للمستويات السفلى التي تتمثل في وسائل، ويكون بدوره وسيلة للمستويات العليا التي تتمثل في هدف . هنا يدرك العمل في إطار مادّي.
إنّ هذه الهيكلة الأساسية للعمليات تتطلب التدرّج.

ب - **تعريف الأدوار:**
إنّ العمليات تمارس من طرف الأفراد اللذين يخصّص لهم أدوار لدمج العمليات.
هذه الأدوار تتمثل في القواعد والإجراءات والمعايير للسلوك والأفعال. وبما أنّ العمليّة تعرّف العمل في إطار مادّي وتقني فالدّور يعرّف العملية حسب الأفراد اللذين يقومون بإنجازها.

ج - **الإدماج بين العمليات والأدوار:**
إنّ الإدماج والانسجام بين العمليات والأدوار يمثل تحدّي في سعيالهيكلة لأنه لا يوجد ضمان بأنّ مجموعة العمليات قد لا تكون ملائمة للمجموعة من الأدوار الموزعة ، يمكن أن يوجد هناك بعض العمليات التي لا تتطابق مع أي دور، نأخذ هنا مثال هو إعداد شهادة ماجستير أو شهادة التخصّص ما بعد التدرّج (DPGS) في التسيير (Management) . نحدّد في أوّل الأمر محتوى المقاييس ثم بعد ذلك نختار الأساتذة أي الأدوار التي تنفذ

العمليات. ثم نقوم أخيرا بتحديد إطار التنسيق بين العمليات. إذا كان التنسيق مفقود فينشأ هنا خلل كما هو الحال إذا كان أستاذ ما لا يقوم بدوره وإذا كان الاختيار لعملية ما غير ملائم للهدف المحدّد الذي يكمن في تكوين إطارات عليا في التسيير.

بعد تحديد العمليات والأدوار نقوم بالتشخيص والبحث عن مراكز القرارات اللازمة لتشغيل المؤسسة.

III-1-1-2) التشخيص والتموقع لمدارج القرارات والإعلام:

لا نقوم هنا بدراسة مدارج أخذ القرار(1) ولكن نريد أن نعرف أين ترتكز القرارات داخل المنظّمة.

إنّ الأسئلة المطروحة في هذا المجال هي كالتالي:

- ما هي أصناف القرارات الأساسية المأخوذة للسير الحسن للمنظّمة ؟
- ما هي القرارات المتعلقة بعملية ما أو دور ما ؟
- ما هو الترابط المتبادل بين هذه القرارات؟
- ما هي المدخلات الأساسية لأخذ القرارات ؟
- كيف نقوم بعملية الانسجام والإدماج لهذه القرارات ؟
- ماذا يستلزم لتطبيق القرارات في الميدان ؟

في هذه الحالة نقوم بتشخيص القرارات اللازمة لذلك.

أ - **تشخيص القرارات:** لنفترض أننا في حالة مؤسسة مصطفى[2].
من الضروري أن نحدّد أنماط القرارات المأخوذة.

مثلا : القرارات فيما يخص شراء الجلد، توظيف العمّال، نمط التمويل، اختيار شبكة التوزيع، العلاقات العمومية، تسديد المداخل، الموازنة بين النزاعات الخ...

بعد هذا التحديد نقوم بتموقع القرارات.

---

1 – هذه النقطة تدخل في يطار إستراتيجية المؤسسة، أنظر إلى الباب الثاني.

2 – الحالة (2) في الأعمال التطبيقية

ب - **التموقع (LOCALISATION)** إن تموقع القرارات يتمّ على أساس الثنائية "**عملية-دور**" التي تكوّن وحدة أخذ القرارات. هنا نقوم باختيار الأشخاص الذين يقومون بأخذ القرار في عملية ما وتحديد المستوى الذي يتمّ فيه موازنة النزاعات.

يعطينا هذا التموقع من جهة، نظرة واضحة حول درجة المركزية واللامركزية القائمة في المؤسسة، ومن جهة أخرى، يظهر لنا نمط المشاركة في التسيير.

إنّ التنسيق الكلّي لمختلف القرارات في المؤسسة يعكس هيكلة القرارات داخل المؤسسة. مثلا إذا قرّرنا في بداية الأمر أنّ خصائص سلعة ما تكون مطابقة تماما مع المميزات المقدّمة في الإشهار، فبطبيعة الحال ننتظر أن تظهر علاقة متينة بين مديرية التسويق ومديرية الإنتاج، وكذلك بين مديرية التسويق ومديرية المالية حول البيع بالتقسيط وأنماط التمويل.

أخيرا من الضروري أن نشير أن هيكلة القرارات تبقى مبنية على طرف الإعلام والاتصال وهنا يتبيّن أهميّة التدريجات وخاصّة التدرج الخطّي والهيكلي- وظيفي (Staff And Line) في تسيير الإعلام وتطوير الاتصال.

لأنّ السؤال المطروح هو كيف نقوم بتشغيله ؟
إنّ الجواب يدرس من خلال تناولنا للجانب الحركي.

III-1-2) الجانب الحركي :

إنّ هذا الجانب يكمن في القدرة والطاقة على تحريك الجانب السكوني. في هذا المجال يكمن العنصر المحوري في علاقات السلطة من جوانبها الشكلية كالدوافع، الإسهامات، المسؤولية، المكافئات والعقوبات.
بما أنّنا ركزنا التنظيم على عنصري العقلانية والفعّالية فهذا لا يعني أنّنا نستبعد **التنظيم الغير الشكلي** السائد في كل المنظّمات.

III-1-3) حلقة التغذية العكسية :

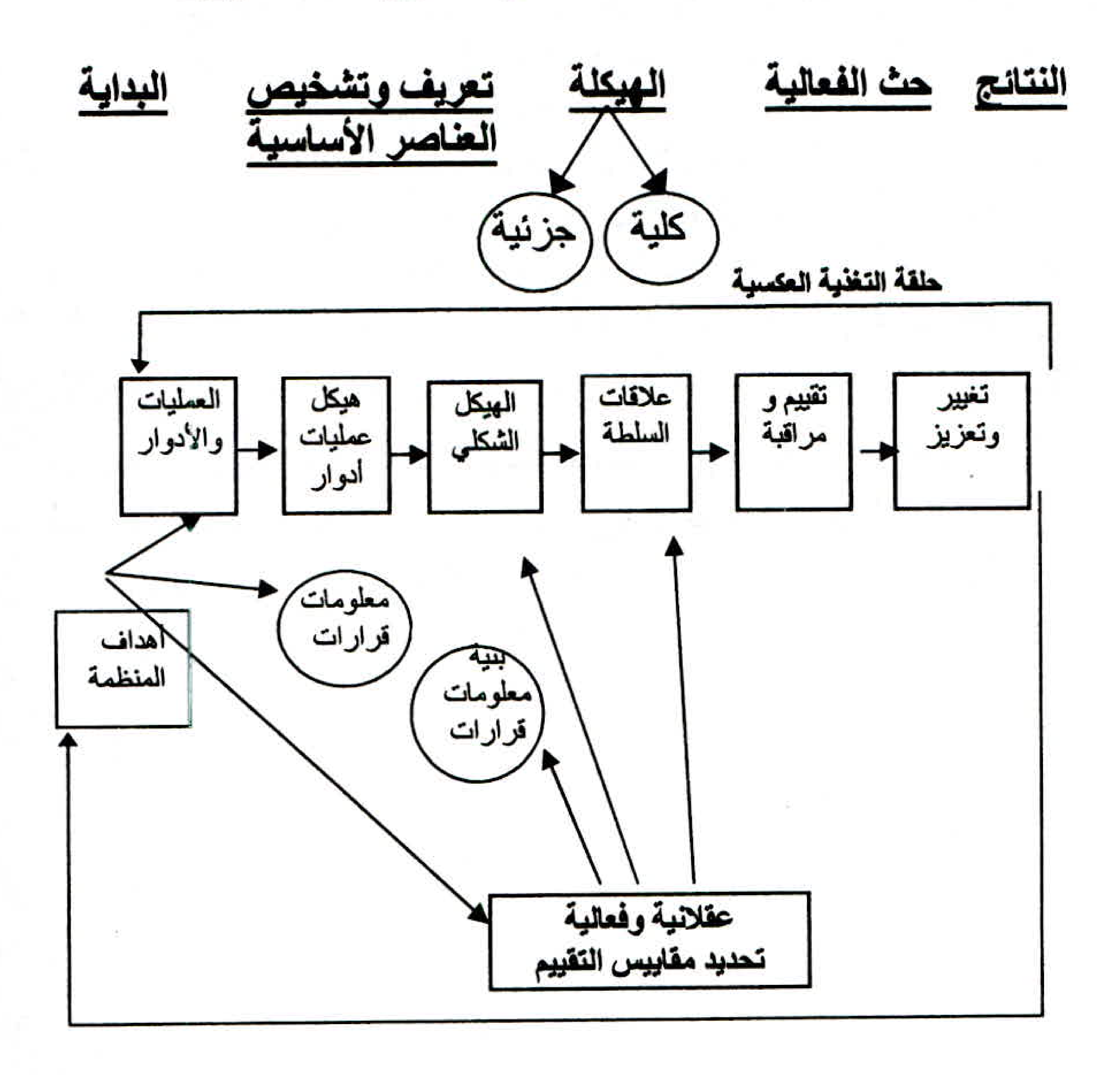
كما رأيناه في المقدّمة إنّ الهدف الرئيسي من تطبيق هذه الحلقة يكمن في مراقبة تشغيل النظام وهذه المراقبة تنتج نوع من التمرّن للإداريين اللذين هم على صدى لإدماج كل القضايا الهيكلية وحث فعّاليتها[1] (تفعيلها).
الشكل رقم -11- لـ DESFORGES يبيّن ذلك.

إنّ الشكل المتضمّن "عناصر سلم التنظيم" يلخص الطريقة العامّة المتبعة في مجال تطبيق قواعد التنظيم، حيث تعطى الأولية في تحديد هدف المنظّمة، والذي يتم تحقيقه بواسطة : أوّلا تخصيص وترتيب الموارد في إطار طريقة هيكلة الأدوار، العمليات والقرارات وثانيا في تنشيط صيرورة التنظيم على أساس شرعية علاقات السلطة وثالثا ضبط النظام بواسطة حلقة التغذية العكسية. هذه الحلقة الهادفة للضبط تجري بصفة متواصلة حسب أهداف المؤسسة وعلى أساس مقياسين: العقلانية والفعّالية، ولكن من الضروري أن يتم هيكلة هذه العناصر في إطار شكلي كالبنية.

---

1 - حث فعاليتها : Activation

الشكل -11- : عناصر مدرج التنظيم:



حلقة التغذية العكسية

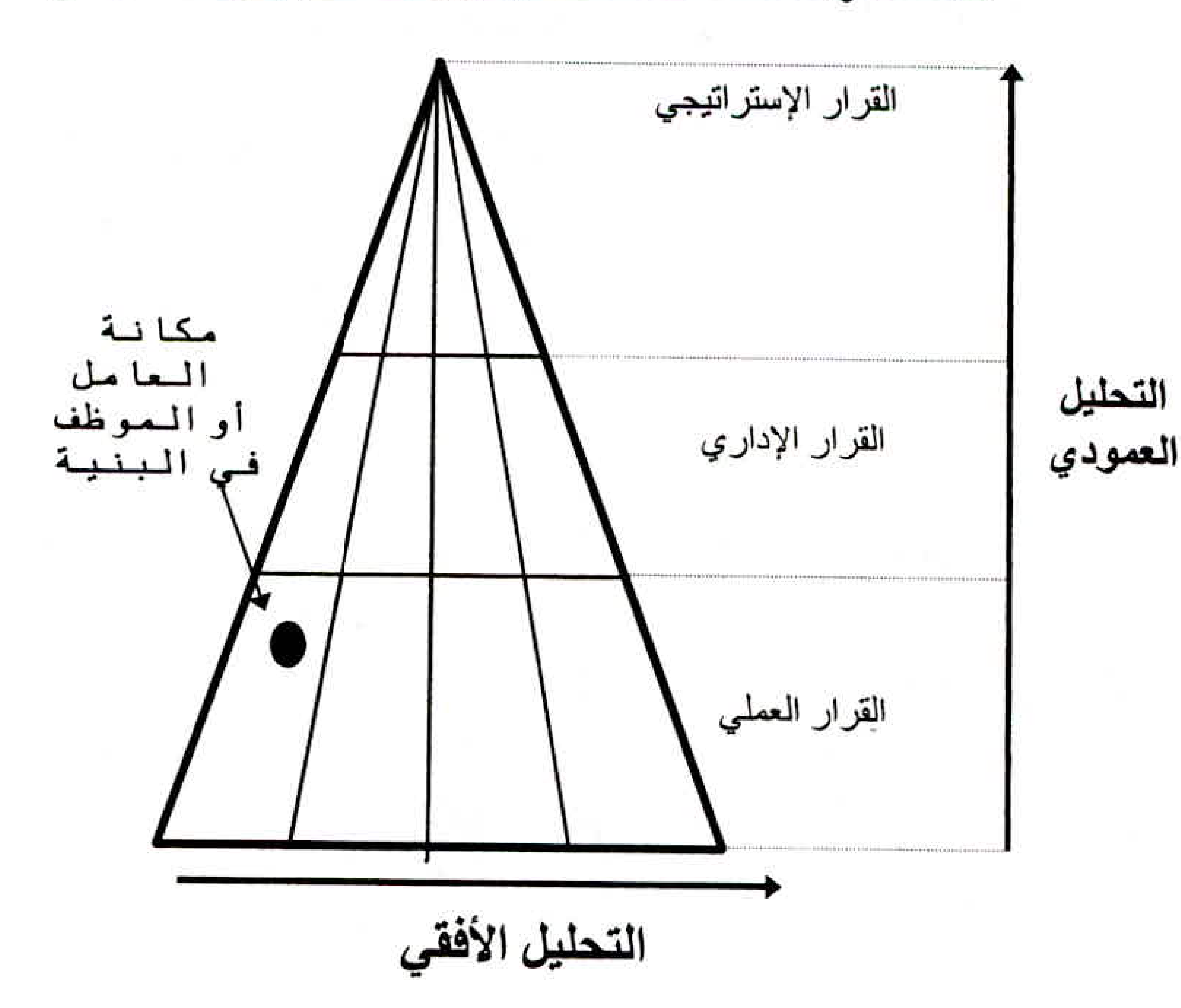
III-2) العناصر الأساسية للبنية:

هناك تعاريف كثيرة ومتعددة للبنية ولكن غالبيتها تتفق على عنصرين أساسيين وهما الثبات والدّوام اللذان يظهران في المؤسسة على أساس متغيرين اثنين يعطيان تحليلين محوريين :

المحور الأفقي الذي يقابله مفهوم تقسيم العمل والمحور العمودي الذي يقابله تنسيق العمل.

يتعلق المحور الأفقي بمهام كثيرة التي تتطلب قدرات متخصّصة حسب نوعية الثلاثي: السلع / الأسواق /التكنولوجية، بجانب ذلك يمثل المحور العمودي مفهوم تنسيق العمل الذي يتم في إطار سلم تدرّجي والذي يعطينا نظام السلطة المتعلق بنمط القرارات. نبيّن هذا في الشكل التالي -12-:

الشكل -12- : التحليلين الأفقي والعمودي



إذن تمثل البنية كيفية توزيع المهام وممارسة السلطة وتحديد العلاقات بين مختلف المسؤولين (نعني التنسيق).

إنّ دراسة البنية تقام على أساس سلم الهرم أو خطة عضوية بسيطة التي تسمح بتمييز أنماط مختلفة للتنظيم ،وهذا في إطار نماذج نظرية و بيداغوجية أمام الواقع الذي يتّسم بالتعقد وينطوي على انحرافات متعدّدة.

III-2-1) التنظيم الأفقي = توزيع المهام :

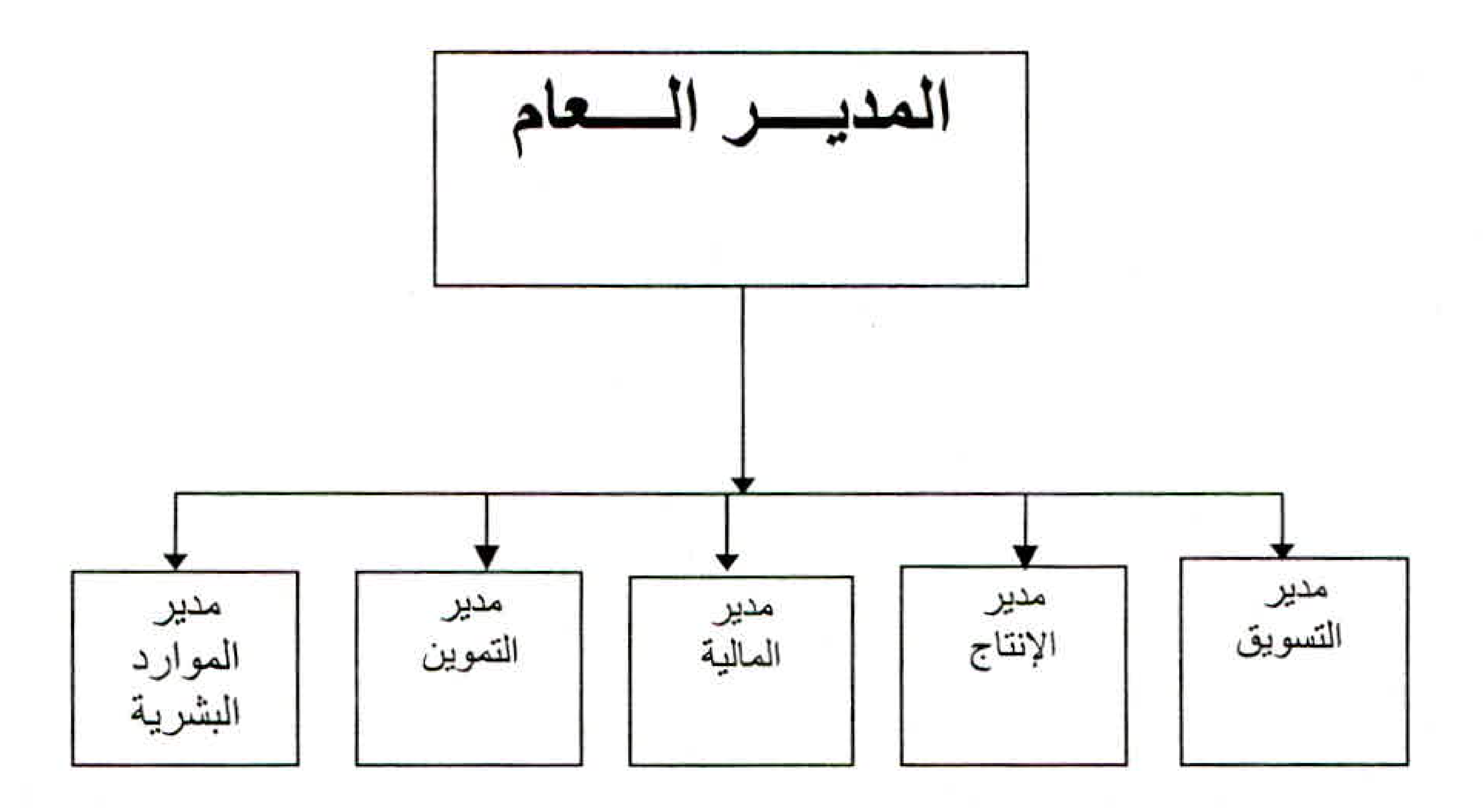
يوزّع هذا التنظيم الأفقي إلى مهام كثيرة ونلخّصها في إطار ثلاثة أصناف بنيوية:

أ- البنية الوظيفية.
ب- البنية التقسيمية.
ج- البنية المصفوفية.

III-2-1-1) البنية الوظيفية :

تطبّق هذه البنية على المؤسسات التي تتميّز بتكرار العمل أو بصنع منتوج واحد أو صنع منتجات متجانسة.
إنّ تقسيم العمل يتمّ على أساس الوظائف الكبرى بصفة تدرّجية حسب **آلية الإشراف المباشر** لمنتزباغ Mintzberg (Mécanisme de supervision directe) وحسب الإجراءات التي تتسم بالطّابع الشكلي بصفة عامّة. تظهر هذه البنية بصفة مبسطة على الشكل التالي رقم -13-:

الشكل -13- : البنية الوظيفية :



لهذه البنية مزايا وسلبيات:

أ - مزاياها تكمن في ملائمتها لبيئة ثابتة وفي فعّالية استعمال مواردها ، وتحقيق اقتصاد السلم.

ب - سلبيتها تكمن في مركزيتها و جمودها (غير قادرة على التأقلم مع التغيرات الإستراتيجية).

III-2-1-2) البنية التقسيمية :

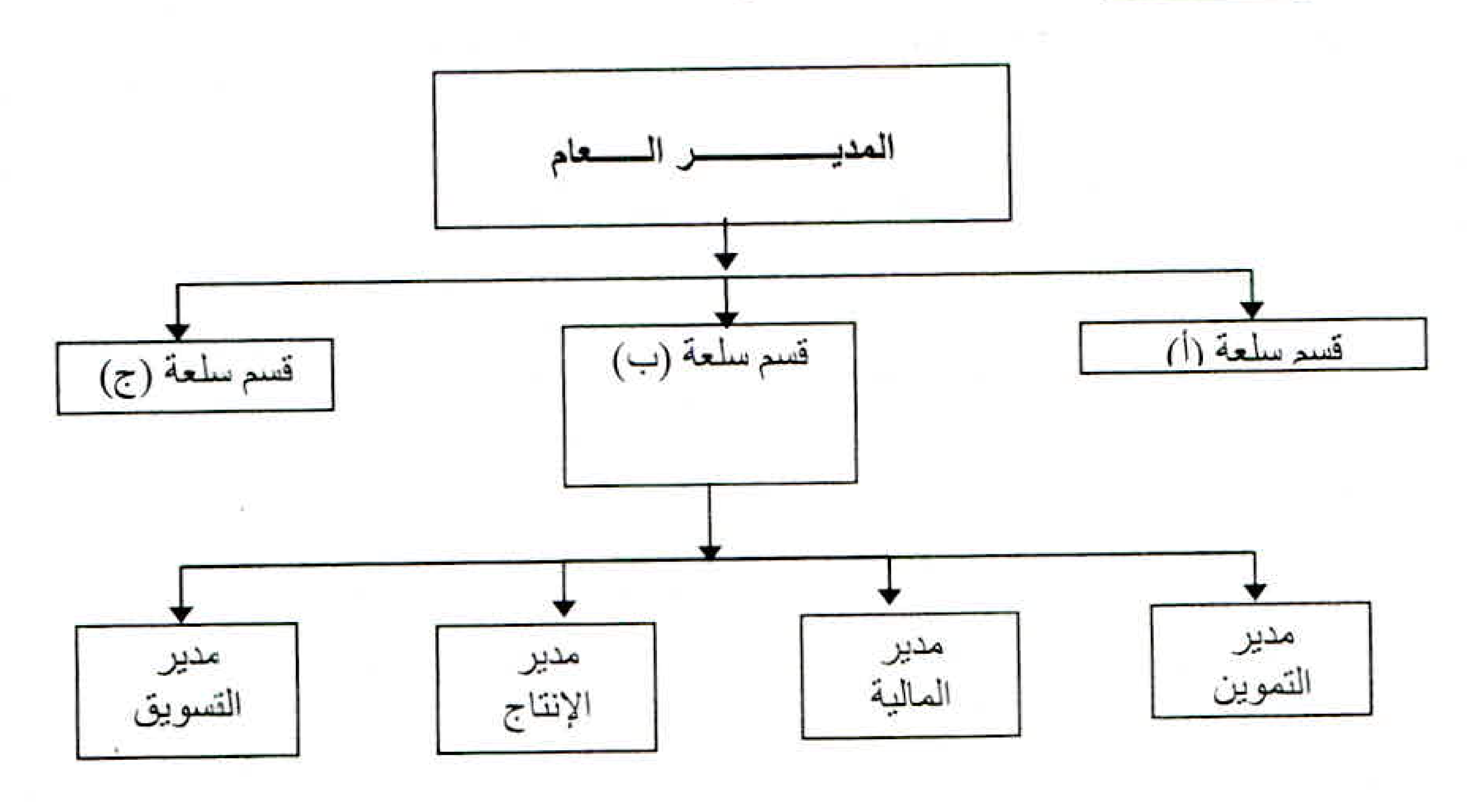
أنظر الشكلين -14 أ- و -14 ب-

استعملت هذه البنية في العشرينيات من طرف الشركة الأمريكية (GENERAL MOTORS)

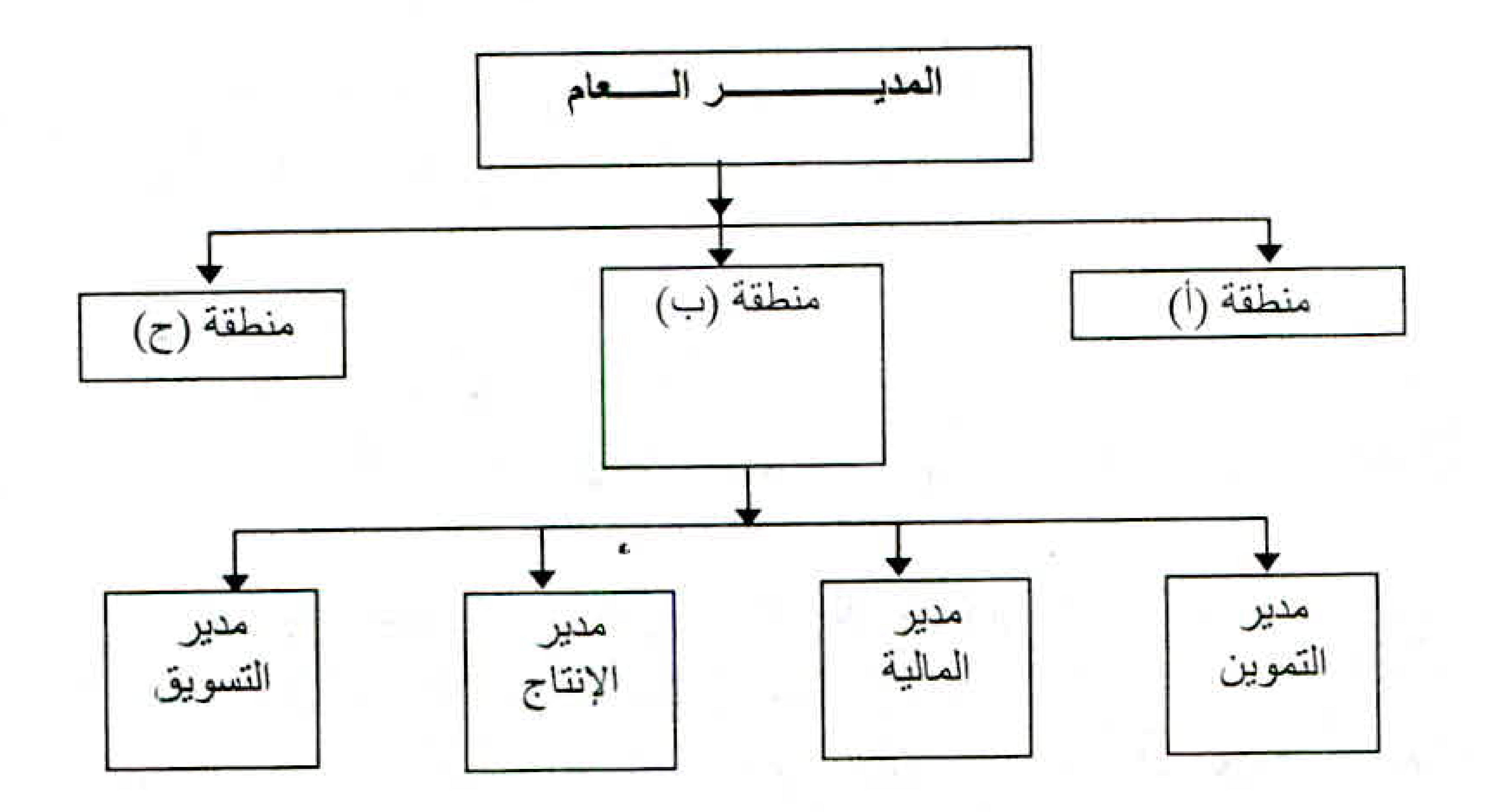
إن توزيع المهام المتعلق بهذه البنية يتم على أساس السلع أو الأسواق (المناطق) (أنظر إلى الشكلين التاليين) التي تمثل أقسام متجانسة.

كل قسم له استقلاليته الخاصّة والمراقبة تتم على أساس **آلية معايرة التأدية** أو **آلية مغايرة المخرجات** حسب تصنيف منتزبارغ (Mintzberg).

الشكل -14أ- بنية تقسيمية حسب السلعة



الشكل -14 ب- بنية تقسيمية حسب المنطقة



لهذه البنية مزايا وسلبيات:

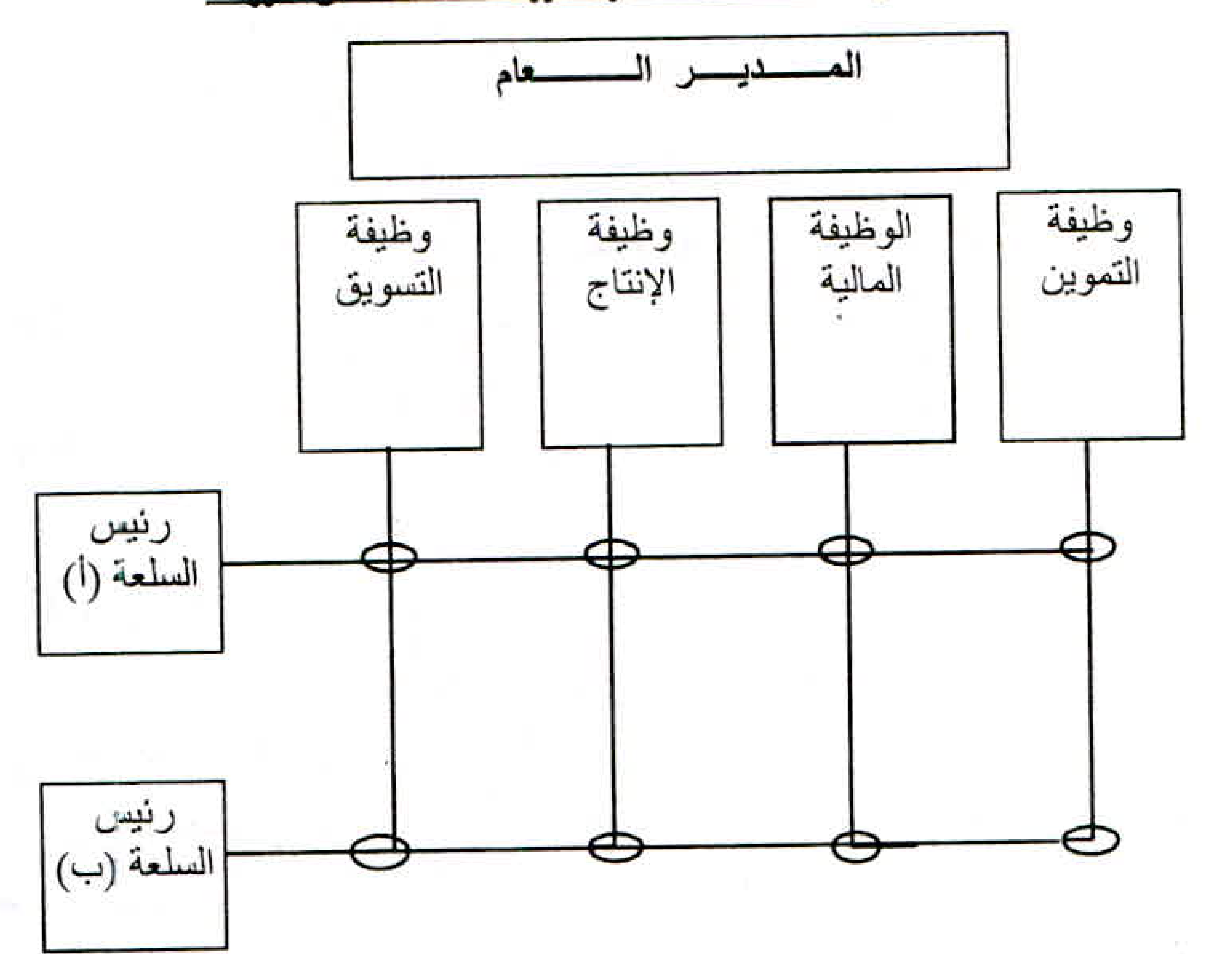
أ - **المزايا** : تكمن في ما يلي :
- قدرة الاستجابة مرتفعة (أنظر إلى توقعية الاستجابة).
- تحدد هذه البنية أكبر نقاط للمسؤولية (هيكلة عملية /أدوار) قصد الوصول إلى أحسن مراقبة للأداء.
- تسمح ببروز إطارات ذات كفاءة عالية في مجال التخطيط الإستراتيجي.

ب - **سلبيتها:** تقتضي هذه البنية تكاليف ومخاطر.
- تؤدّي إلى التخلي عن اقتصاد السلم وهذا ناتج عن التذاؤب السلبي المتعلّق بتطبيق لامركزية الأقسام.
- تصعّب التسيير بعد تعزيز الارتباطات المتبادلة بين الأقسام أو المناطق.

III-2-1-3) البنية المصفوفية :

في هذه البنية يتمّ العمل حسب مقياسين اثنين :
المقياس الوظيفي (الموارد) والمقياس التقسيمي (العملية). تطبّق هذه البنية لوضعيات إستراتيجية التي لا تستجيب لبروز مقياس واحد فقط بل مقياسين: المقياس الوظيفي والتقسيمي حيث تضع المسؤول (ج) أو العامل داخل هذه البنية تحت قيادة مسؤولين كما يظهر في الشكل رقم -15-:

الشكل -15- : البنية المصفوفية



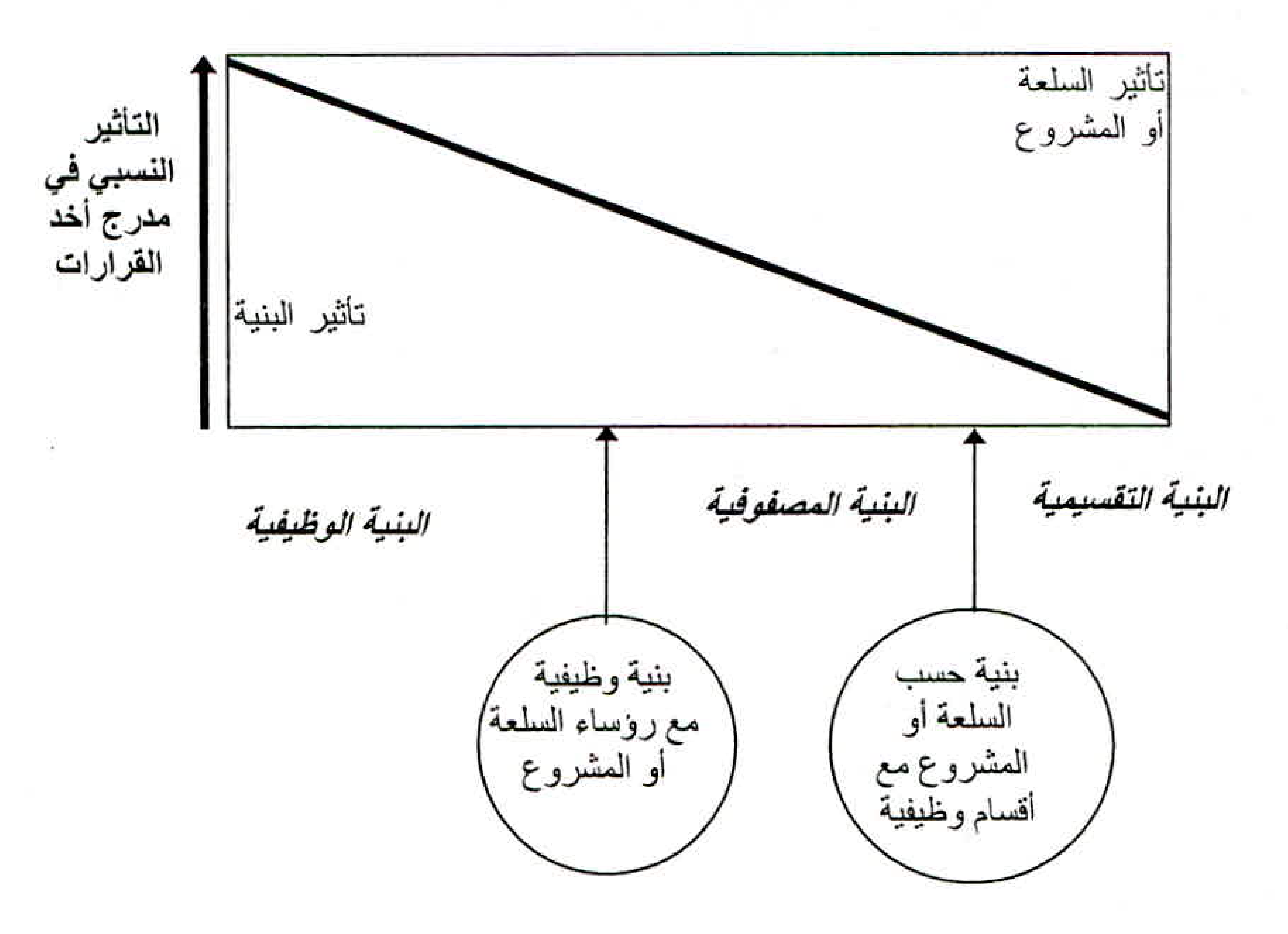
لهذه البنية مزايا وسلبيات.

أ - مزاياهـــا تكمن في :

- تقصية المنظور العضوي للبنية.
- تطبيق آلية التسوية المتبادلة (Mécanisme d'ajustement mutuel) لمنتزبرغ (Mintzberg).
- تسرع التأقلم للمشاكل المعقدة حسب غالبراث (Galbraith).
- تسمح بمواجهة التهديدات والمخاطر .

حسب Galbraith و Nathanson تمثل هذه البنية مركز لمختلف أنماط القرارات كما هو مبيّن في الشكل التالي رقم -16- :

الشكل -16- : البنية وأنماط القرارات



إذن يختلف كل نموذج في درجة تأثيره على القرارات المتخذة من بنية وظيفية إلى مصفوفية إلى تقسيمية .

ب- سلبيات هذه البنية تكمن حسب (Davis وLawrence) في:

- الميل إلى الفوضى.
- النزاعات سلطوية.
- كثرة الاجتماعات.
- إخماد أو تجميد القرارات.

III-2-2) التحليل العمودي : ممارسة السلطة :

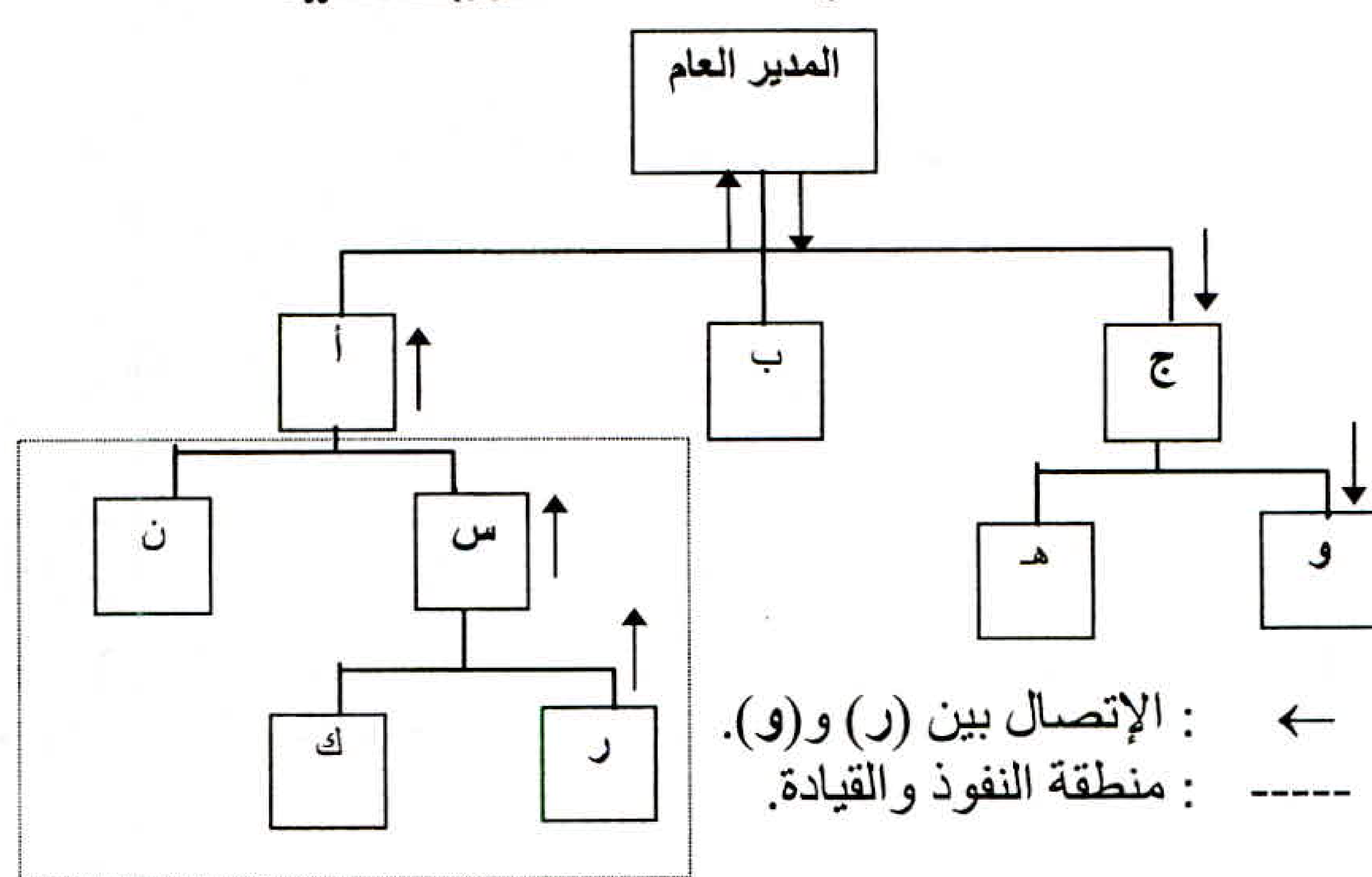
هذا التحليل العمودي يعدّ تكامليا للتحليل الأفقي إذ أنّه من الضروري أن يوجد مسؤول يمارس و يراقب العملية ولهذا يتحتم علينا أن

نعرف من هو الذي يحكم وكيف يحكم.
إنّ هذين السؤالين يبعثنا لتعريف السلطة والمسؤولية.
نعرّف السلطة بالمحقة (لمصداقيتها في أخذ القرارات) وبقيادتها الحكيمة (حث التّابعين لتطبيق الأوامر).
إنّ المسؤول هو الذي يتحمّل نتائج أفعاله وأفعال تابعيه.فالقيام بالسلطة يكمن في تظافر هذين الجانبين ، ولكن مع الأسف نرى في أيّ مركّب مؤسساتي أن الإطارات يبحثون عن القيادة ويتجنّبون المسؤولية.
إنّ تحديد السلطة يتمّ حسب تدرّجها. سوف نبين ثلاثة أنواع من تدرّج السلطة: التدرّج الخطي، التدرّج الوظيفي والتدرّج الخطي / الوظيفي.

III-2-2-1) التدرّج الخطّي : (Line)

هذا التدرّج تابع لطريقة فايول Fayol "**للمأمور مسؤول واحد**".
هذا ما نبيّنه في الشكل -17- :
نرى أنّ هذا التدرّج يسمح بتحديد المسؤولية والإنظباط ولكن سلبيته كثيرة. نذكر من بينها سير الإعلام السيئ وكثرة العمل (تكثيف العمل) بالنسبة للمسؤولين الكبار (المديرية العامّة) و هم ملزمون بإظهار كفاءة عالية.

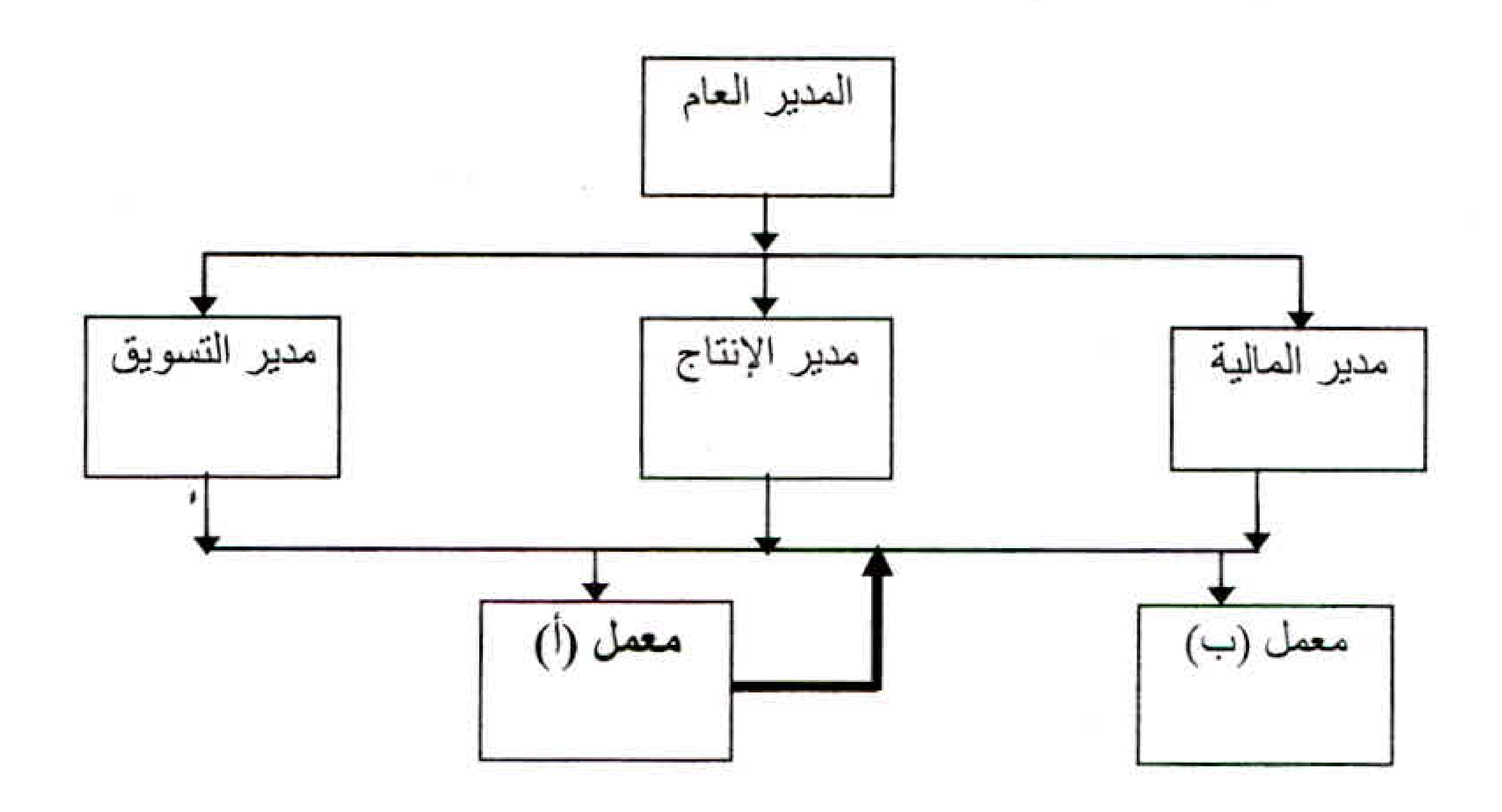
الشكل -17- : التدرج الخطّي



III-2-2-2) التدرّج الوظيفي (Staff) :

إن هذا التدرج جاء به TAYLOR في بداية القرن (20) والذي أظهر من خلاله أنّ محتوى السلطة يتمثل في المختصّين. نبين في الشكل التّالي أنّ كل مأمور تابع لعدّة مسؤولين وظيفيين يتميّز كل منهم بتخصّص معيّن.

الشكل -18- : التدرج الوظيفي

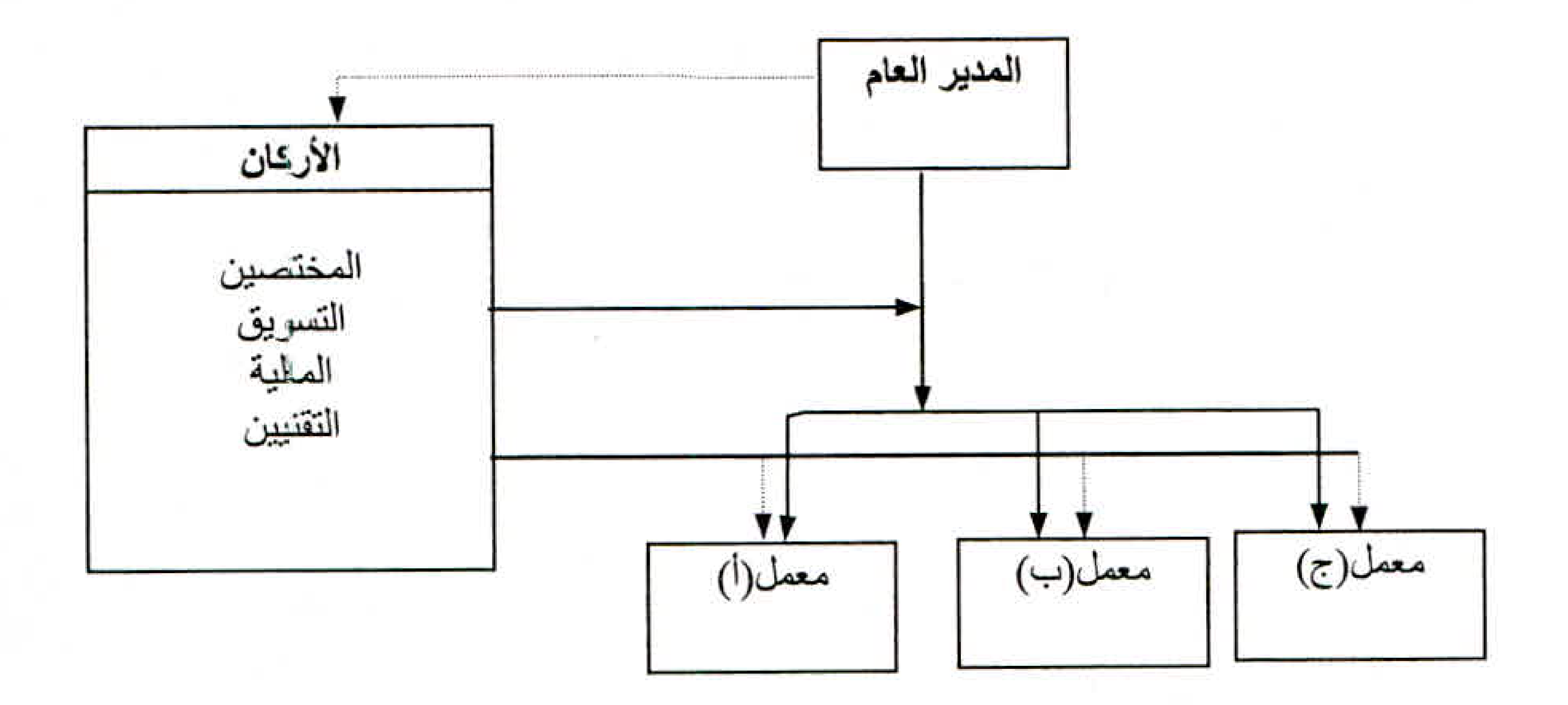


يبيّن الشكل -18- أن المأمور في معمل (أ) يقوم بتشخيص كل الأوامر الصادرة من طرف المدراء الثلاثة. هذا التعدّد في المسؤولين يؤدّي إلى تجزئ السلطة وبالتّالي من المحتمل أن يخلق نوع من النزاعات والتهرّب من المسؤولية.

III-2-2-3) التدرّج خطي/وظيفي : أنظر الشكل -19-

هذا النوع من مبدأ السلطة مبني على النظامين السابقين، أي وحده القيادة والتخصّص. ولهذا فإنّ هذه البنية وخاصّة البنية التدرّجية التّابعة للأركان تسمح بتجنب سلبيات التدرّجين السّابقين المأخوذين على انفراد.

الشكل -19- : التدرج خطي / وظيفي :



← علاقات تدرّج في السلطة

--> علاقات إستشارية.

III-2-3) التنسيق :

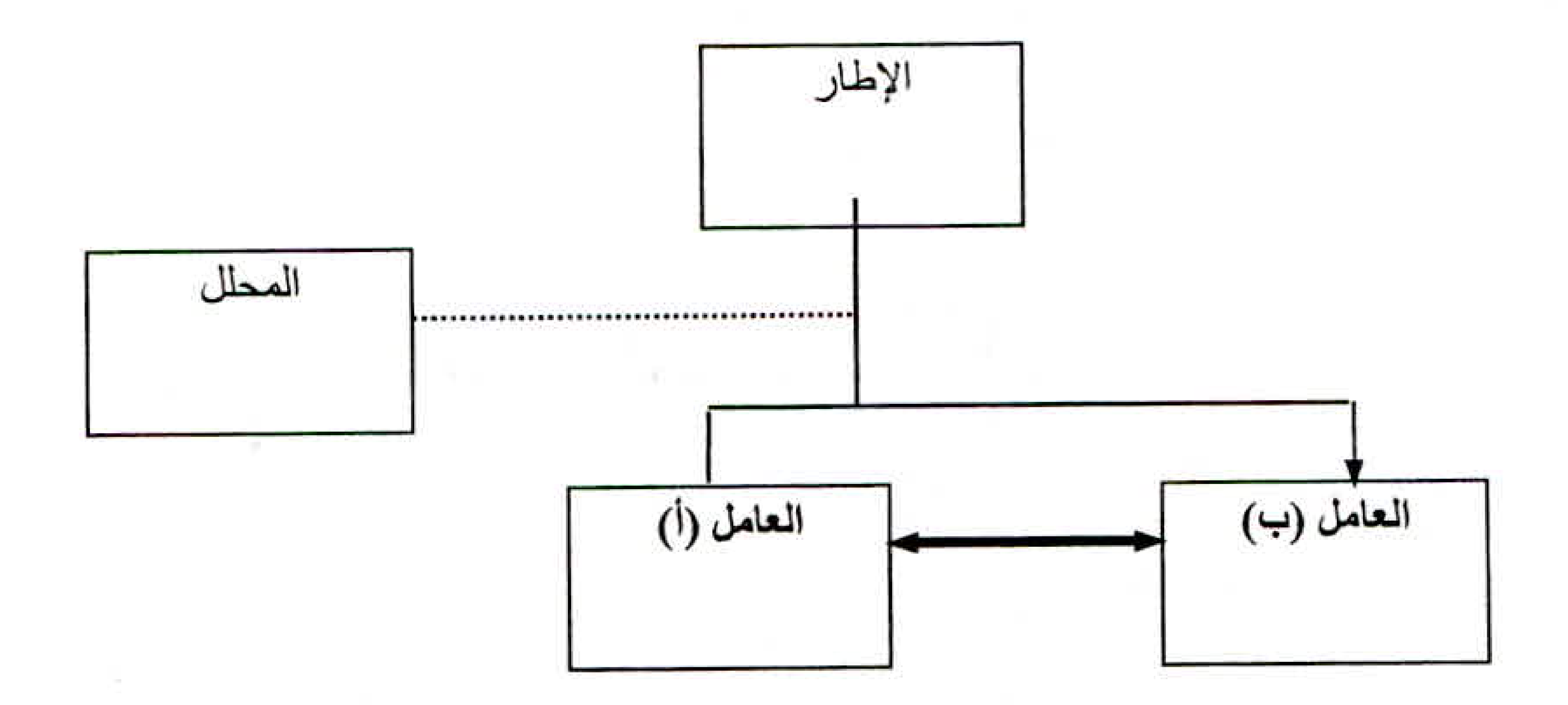
حسب منتزبرغ يتمّ التنسيق على أساس ستّة آليات وهي : التسوية المتبادلة، الإشراف المباشر، معايرة النهج، معايرة المخرجات، معايرة المؤهلات ومعايرة القيم.

III-2-3-1) آلية التسوية المتبادلة: Mécanisme d'Ajustement Mutuel

تسمح هذه الآلية بتنسيق العمل بواسطة الاتصال اللاشكلي.

تتمّ مراقبة العمل على يد العاملين (أ) و(ب) كما هو مبين في الشكل -20-:

الشكل -20- : آلية التسوية المتبادلة :



تستعمل هذه الآلية عادة في المنظمات الصغيرة والبسيطة (حرفية) والمنظمات المعقدة (NASA)

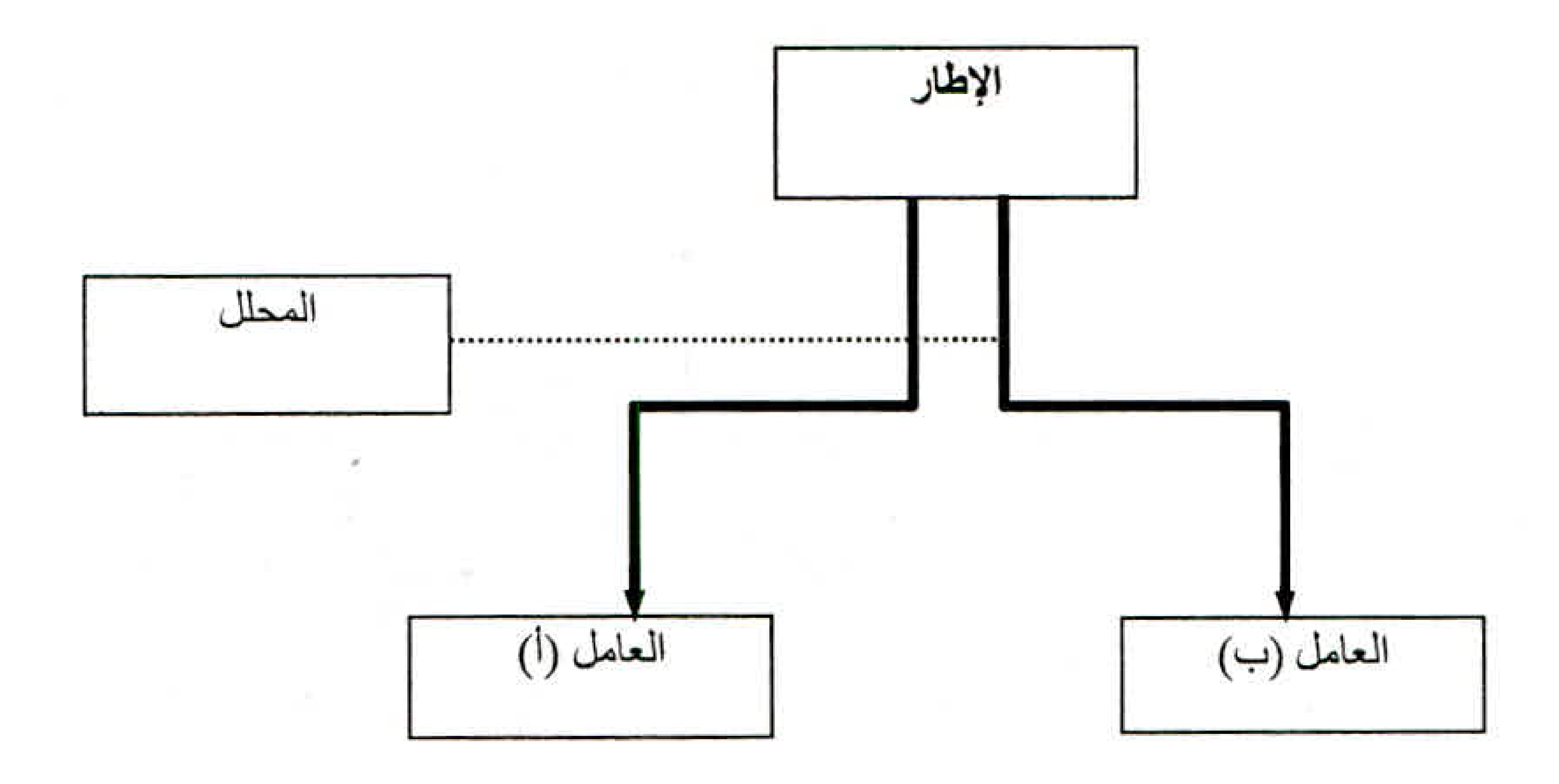
III-2-3-2) آلية الإشراف المباشر Supervision Directe:

عندما تكبر المنظمة تقوم بتطبيق هذه الآلية التي تسمح لإطار مؤهل أن يقوم بإعطاء الأوامر والتعليمات لتوابعه والقيام بالمراقبة كما يبيّنه الشكل -21- :

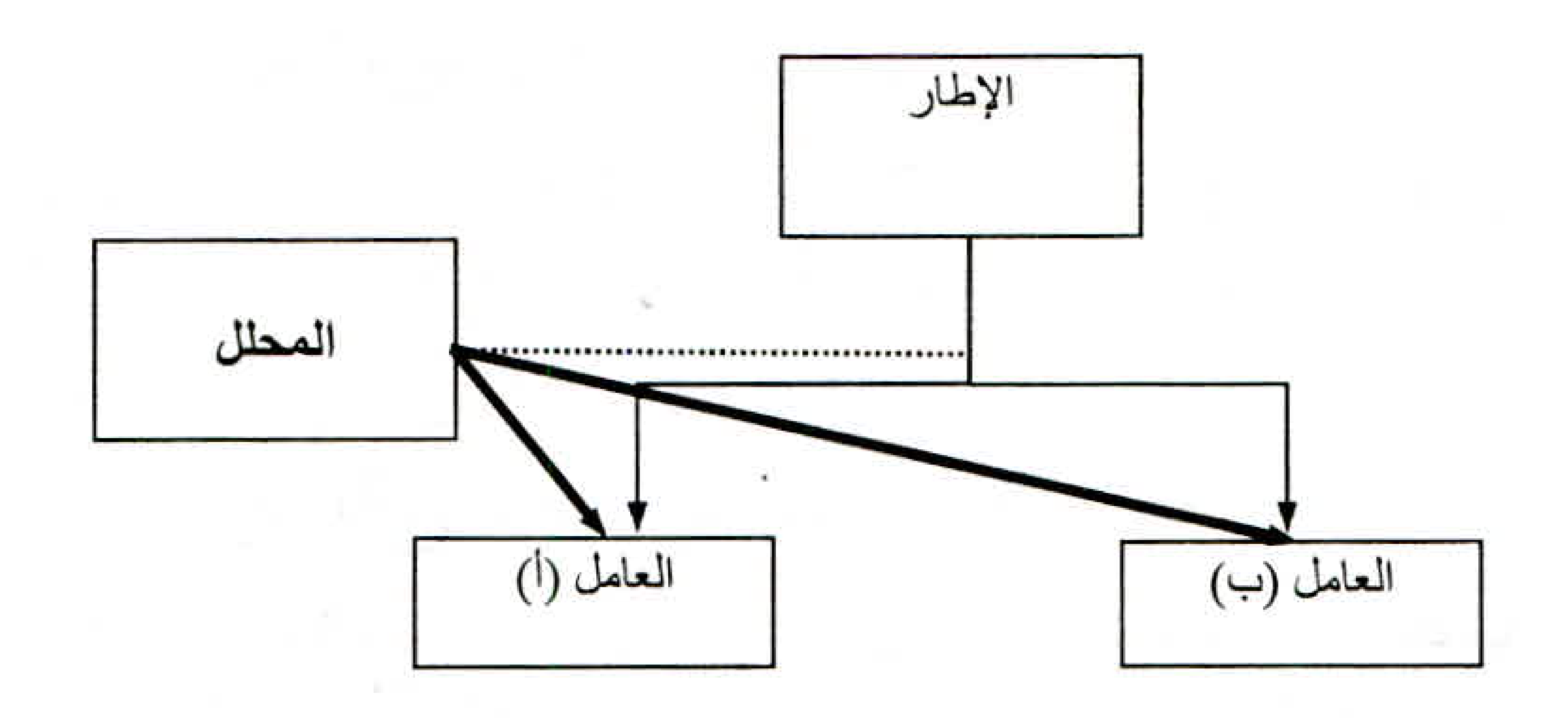
III-2-3-3) آلية معايرة النهج Standardisation des procédés

نايكون محتوى العمل مبرمجا من طرف المحللين (مكتب المناهج). مثلا: العمال على الآلة، والعمّال اليدويين اللذين يكرّرون عملياتهم بصفة مستمرّة أو روتنية حسب التعليمات. هذا الميكانيزم يوضحه الشكل -22-

الشكل -21- : آلية الإشراف المباشر :



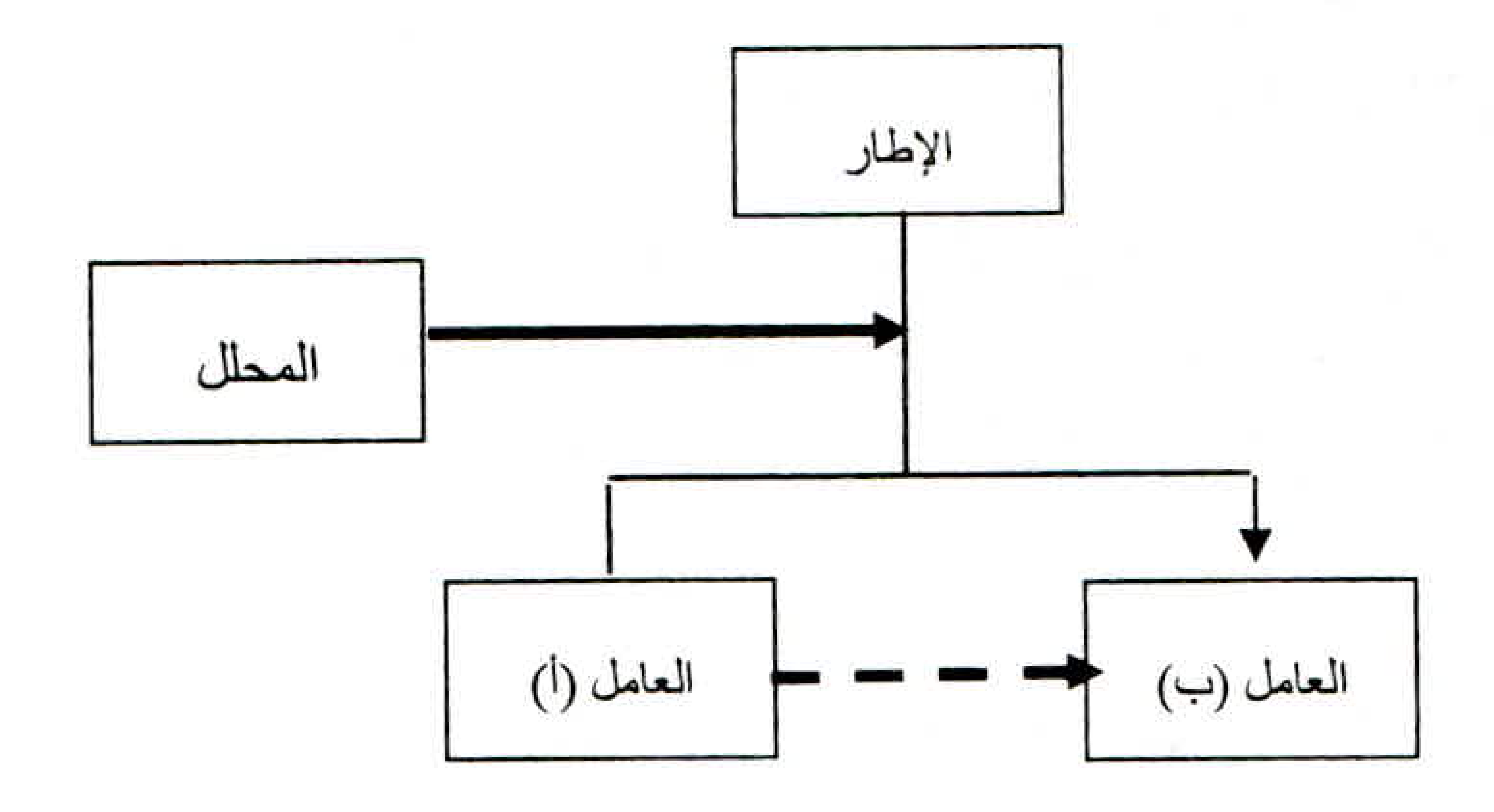
الشكل -22- : آلية معايرة النهج :



III-2-3-4) آلية معايرة المخرجات: Standardisation des résultats

تستعمل عامّة في إطار تحديد المميّزات التقنية كالحجم أو في اختيار أهداف التأدية: مثلا يطلب من مسؤولي الأقسام أن يحققوا معدّل ما من الأرباح أو من النمو ولكن لا يهم المديرية معرفة الكيفية المتّبعة للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف. أنظر إلى الشكل -23- :

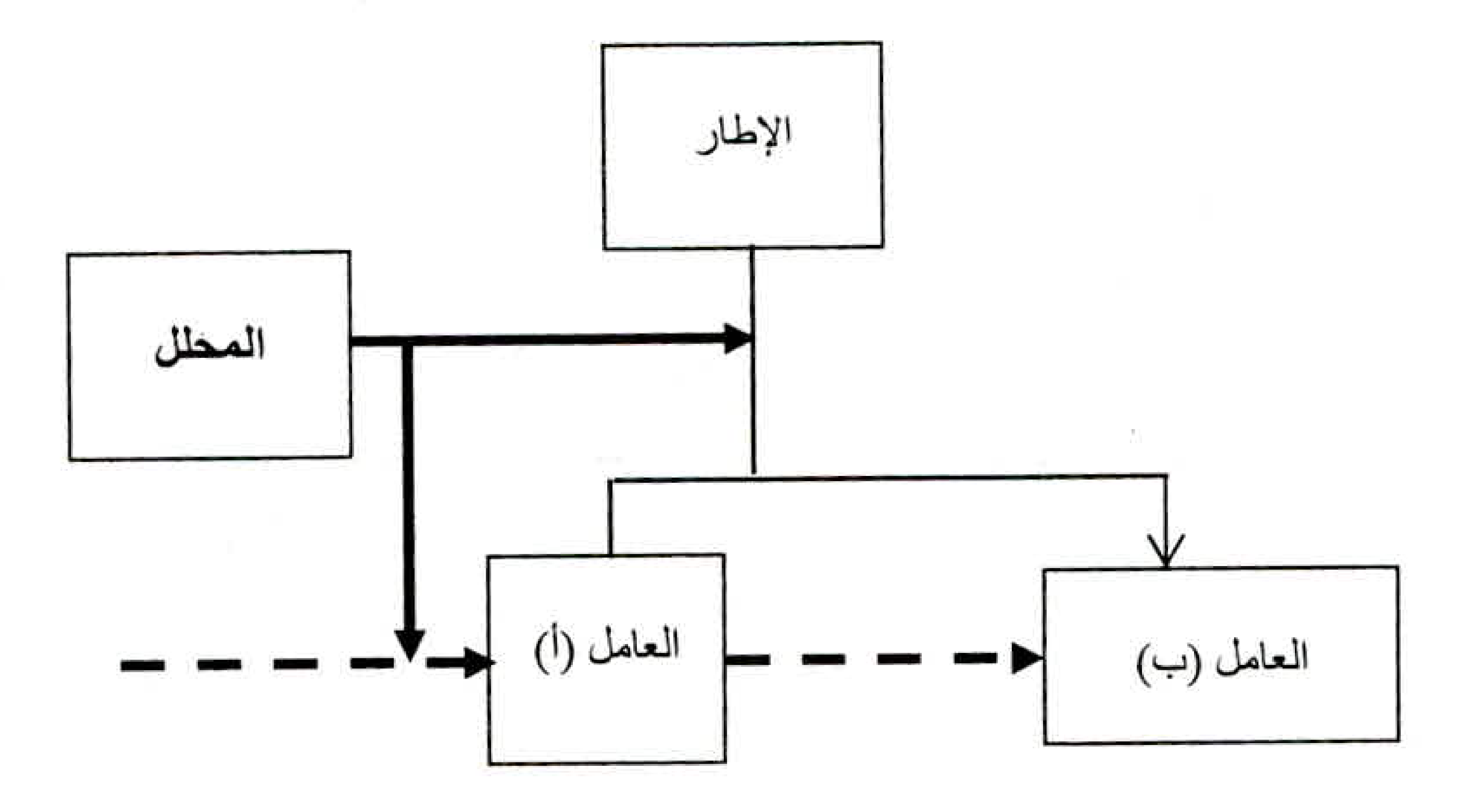
الشكل -23 : آلية معايرة المخرجات:



III-2-3-5) آلية معايرة المؤهلات: Standardisation des Qualifications

وهنا يتمّ التنسيق على إثر تحديد المؤهلات أو تكوين العاملين في عملية ما. فمثلا في عملية جراحية في المستشفى نرى أن كل مختصّ يعرف ويتقن محتوى عمله بالإضافة على علمه بعمل المختصين الآخرين. وهذا ما يظهر لنا في الشكل -24-:

الشكل -24- : آلية المؤهلات :



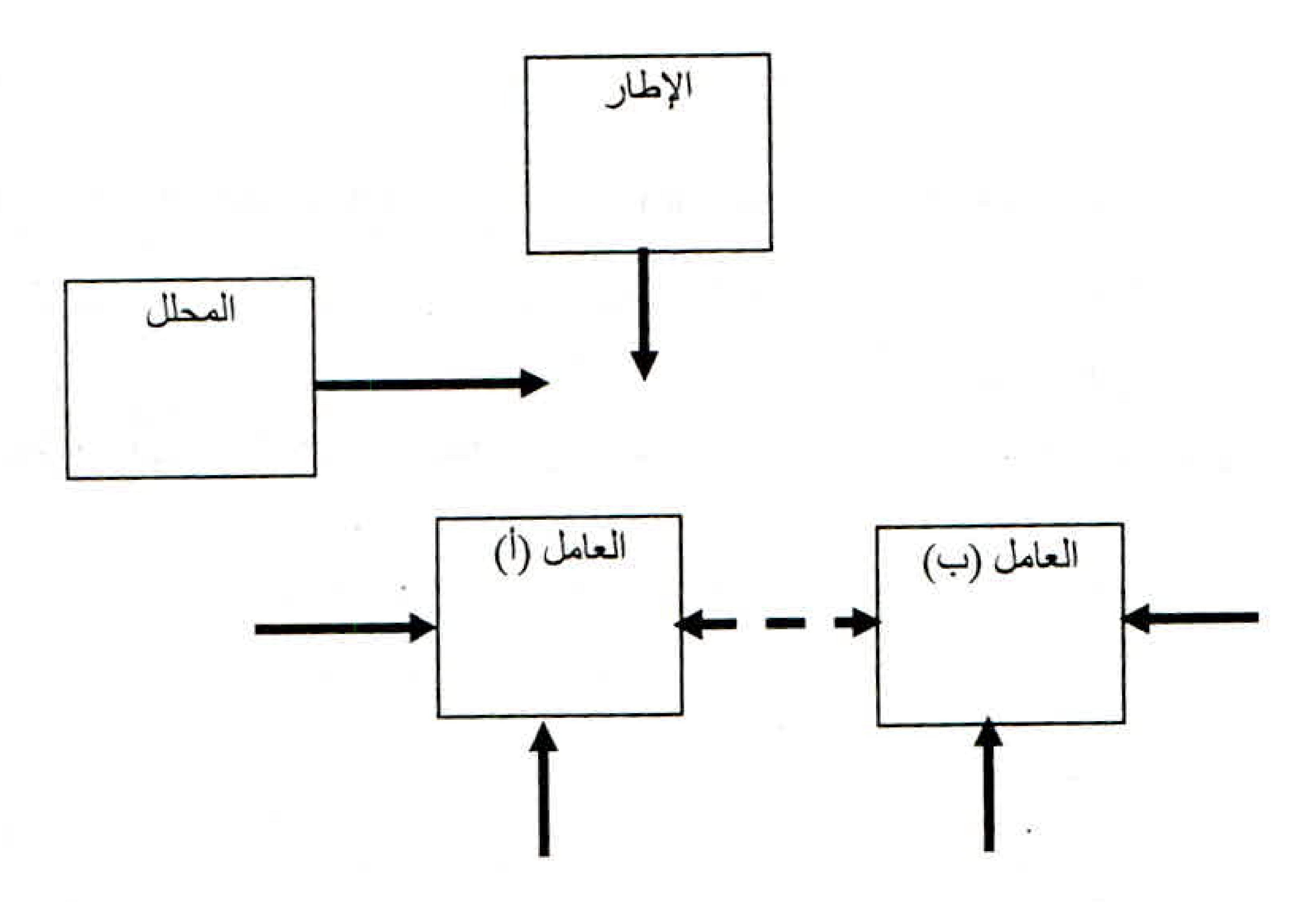
III-2-3-6) آلية معايرة القيم : (أنظر إلى الشكل -25-)

Standardisation des normes

من المتفق عليه أنّ القيم هي التي توجّه العمل في المؤسسات. إنها تصاغ في المنظّمة بأجملها لكي تسمح لكل عامل مهما كان مستواه في

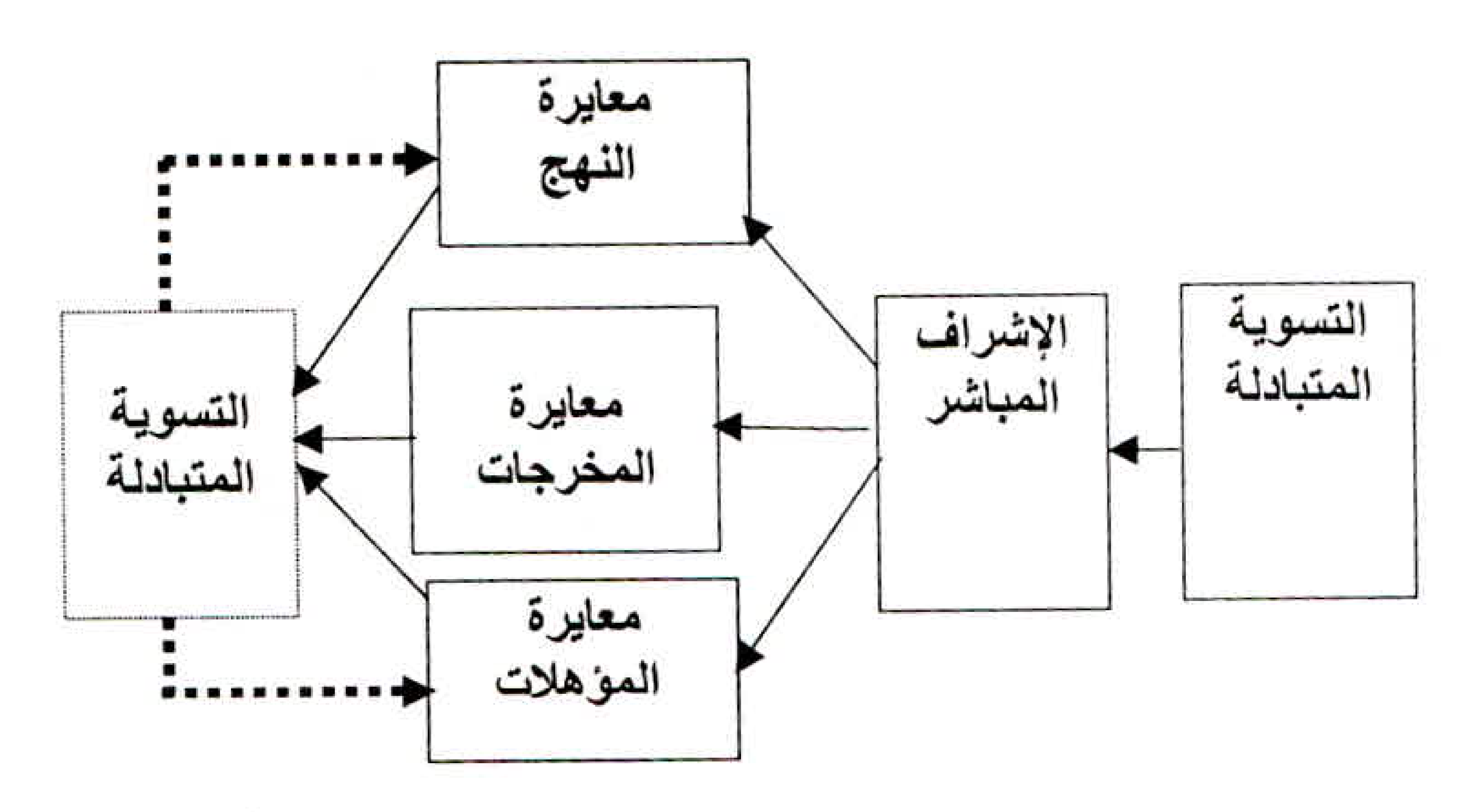
النظام التدرّجي أن يحدّد عمله على أساس نفس القيم. وهكذا يتبيّن أنه إذا صدر أيّ ضعف في آلية معايرة القيم فهذا سوف يؤدّي إلى ضعف متزايد في الإيديولوجية. بشكل عام نرى أن هذا المعيار يكون ذائبا ومندمجا في المعايير الخمسة السالفة الذكر.

الشكل -25- : آلية معايرة القيم:



كخاتمة لهذا القسم نشير إنّه عندما تتعقد البنية وتكثر عمليات التنظيم يظهر لنا إن وسائل التنسيق سوف تتطوّر كما يلي وهذا حسب منتزبرغ (أنظر إلى إتجاه الأسهم). في الشكل -26-.

الشكل -26- : تطور الآليات :



III-3) تطوّر البنيات:

هنالك نماذج كثيرة حول تطوّر البنيات. نقدّم في هذا القسم نموذج منتزبرغ الذي يفسّر العلاقة بين تطوّر البنيات من جهة وتشغيلها من جهة أخرى. وقبل ذلك نعرض نموذجين أساسيين اللذان يسهلان معرفتنا لتطور البنيات والتي تأتي كنتيجة للمناورات الإستراتيجية. هذا يعكس منظور المدرسة الإستراتيجية. وأخيرا نعرض تيار المنظّرين في التنظيم بتقديم نظرية السياق الحتمي أو ما تعرف بالنظرية الغرضية.

Théorie de la contingence ou du déterminisme contextuel

III-3-1) نموذج : Scott B.R.

هذا النموذج مبني على نتائج دراسات (CHANDLER) القائمة على العلاقة بين إستراتيجية وبنية المؤسسة. إنّ هيكلة هذه الأخيرة لا تكون إلا

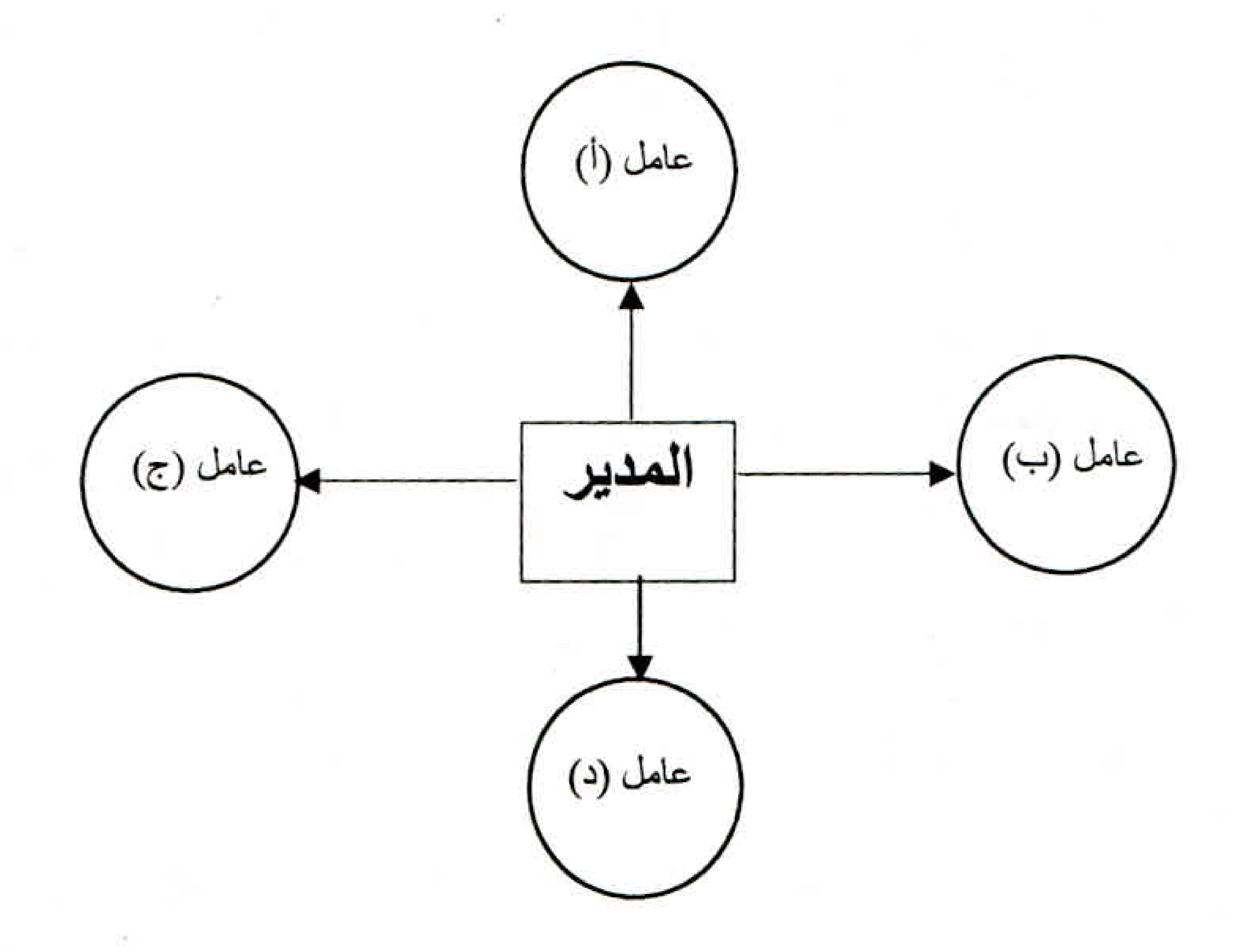
نتيجة الاختيارات الإستراتيجية. يرى (SCOTT) أن المؤسسة تتطوّر من خلال ثلاثة مراحل :

المرحلة المقاولية ثم تليها المرحلة الوظيفية وأخيرا المرحلة التقسيمية.

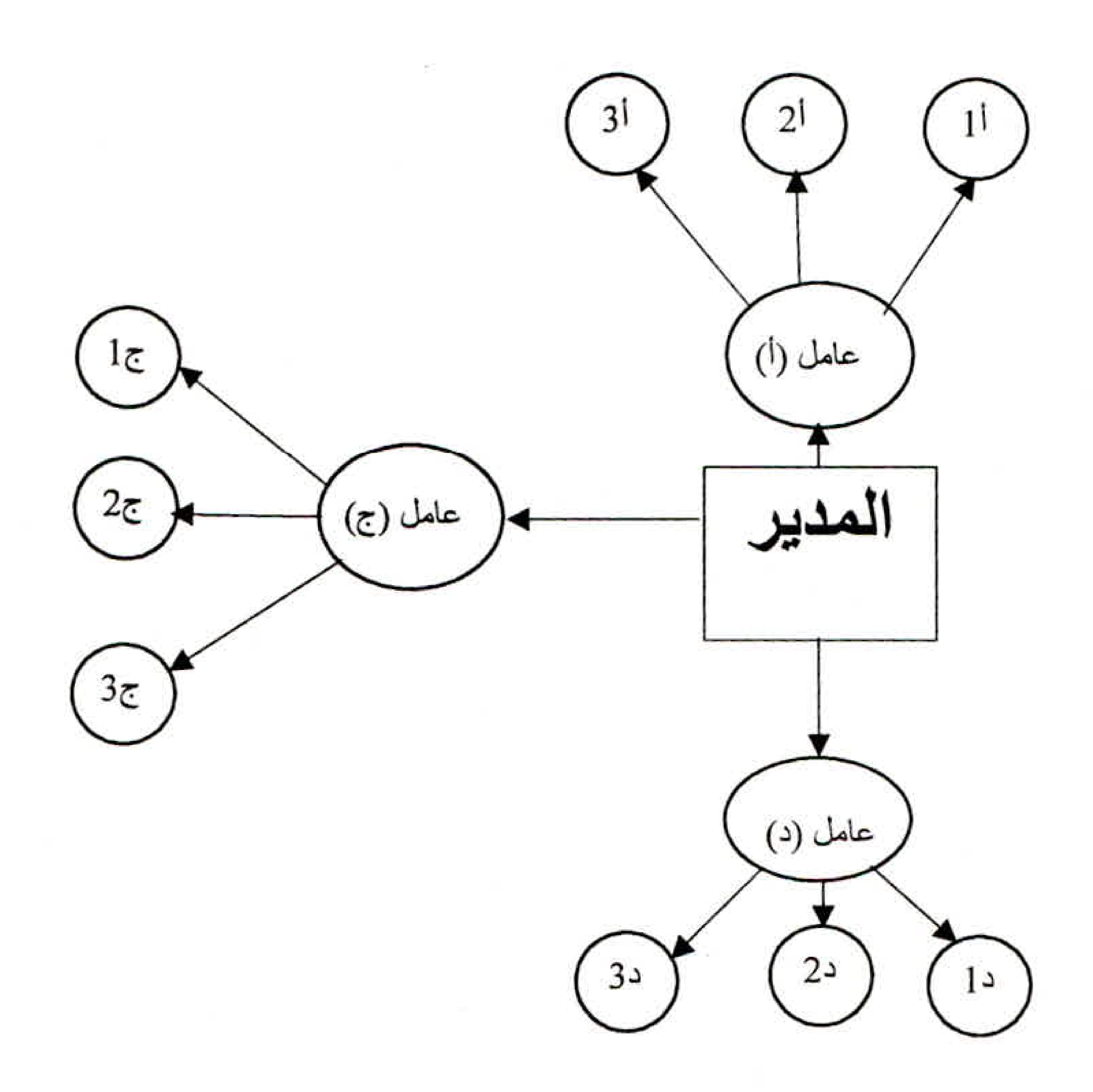
III-3-1-1) المرحلة الأولى أو المقاولية :

هذه المرحلة تشبه البنية الشمسية (Soleil) الشكل (-27-أ) أو البنية حسب التوالد العذري (Parthénogenese) [الشكل (-27-ب)]

الشكل (-27-أ) : البنية الشمسية



الشكل (-27-ب) : البنية حسب التوالد العذوي الانشطري:



III-3-1-2) المرحلة الوظيفية :

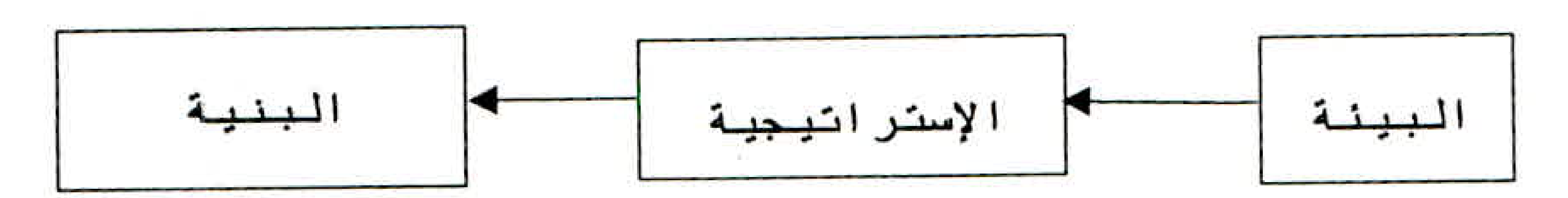
تتم هذه المرحلة في المؤسسة على إثر توسيع المنطقة أو المناطق الجغرافية أو توسع الحجم.

III-3-1-3) المرحلة التقسيمية :

تظهر هذه المرحلة في حالة الاندماج العمودي أو التنويع حسب السلع.

هذا النموذج له بعض السلبيات من بينها.

أنه مبني على الفريضة التالية : ألا وهي كون الإستراتيجية تؤثر على تشكيل البنية: أي أن إستراتيجية النمو لمؤسسة ما هي إلاّ المتغيّر المفسر أو المستقل بالنسبة لتطوّر البنيات.



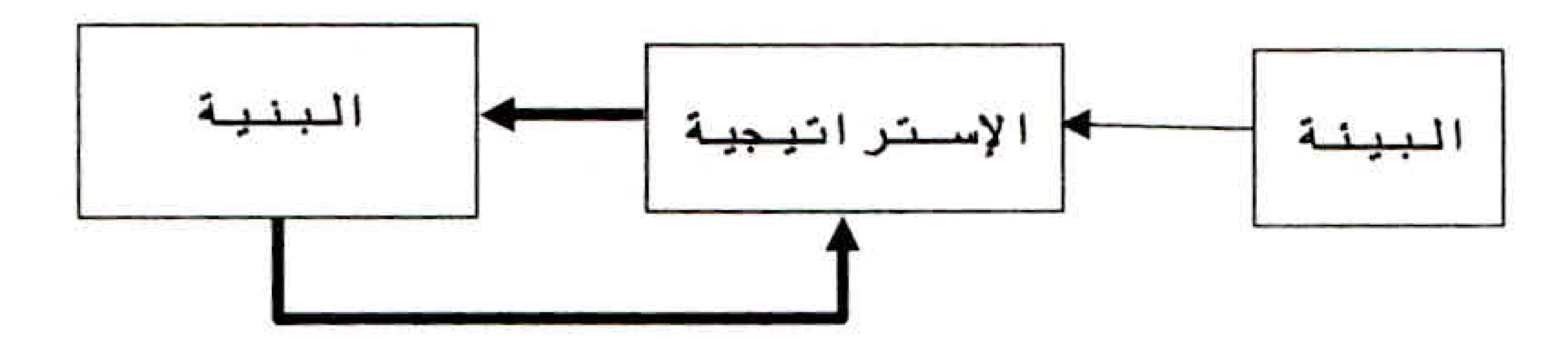
بالرغم من تبرير هذه الفرضية على أساس النتائج الإحصائية الإيجابية غير أن هذه الأطروحة تبقى غير مقنعة فيما يخص علاقات التأثير من جهة ،و من جهة أخرى كما أشار إليه شندلر (CHANDLER) حيث تمر فترات زمنية طويلة قبل أن توضع البنية الجديدة؛ ثم أن الدراسات الأخيرة لا تأخذ بعين الاعتبار إلا الارتباطات التي تكون ضعيفة في أكثر الأحيان؛ وبالتالي فأن الحكم يتم على أساس الأطر الضيقة الشكلية ولا تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الدقيقة الناتجة عن التغيرات الإستراتيجية.

لهذا يرى كثير من الباحثين أن هذه العلاقة لا تمثل إلا جانب من الإشكالية وبالأخص أن البنية تقيد الإستراتيجية.
مثلاً، إنّ موارد المؤسسة (تقنية، تجارية وإنسانية) تحدد بقوة الإمكانيات الإبداعية للمؤسسة وتشجع على تخصيص الموارد بصفة آنية، و فيما يخص ميزانية الدولة نرى أن جزءا من الموارد تخصص مسبقا للحفاظ وتحسين الموجود.

نستطيع أن نقول بصفة عامة أن بنية المؤسسة تحدّد في زمن ما مجال وطبيعة المناورات الإستراتيجية المتوقعة. وبصورة مماثلة فأن كل المسيرين يدركون أن القرارات العملية تؤثر شيئا فشيئا على القرارات الإستراتيجية. هذا الواقع المعروف في كل منظمة وأينما كانت، يكون قويا جدا في المنظمات البيروقراطية.

وأخيراً إن مختلف المؤشورات (PRISMES) التي تتوسط بين المقررين والواقع والتي تغيّر من إدراكهم تُحدثها البنيات : توزيع السلطة، الخ.... إذن هذه الأطروحة المضادة أظهرت شكل من أشكال التغذية العكسية

كما نراه في الشكل التالي لأن البنيات القائمة تمثل نوع من التصدي الإستراتيجي:



إن البنيات تسمح بتحديد :
- الإدراكات الإستراتيجية.
- الإختيارات الإستراتيجية.
- مدى تطبيق المناورات الإستراتيجية.
ولذلك فبدلا من الحتمية نتكلم عن الجدلية.

III-3-2) نموذج "غلبراث ونطنسن":
(GALBRAITH et NATHANSON)

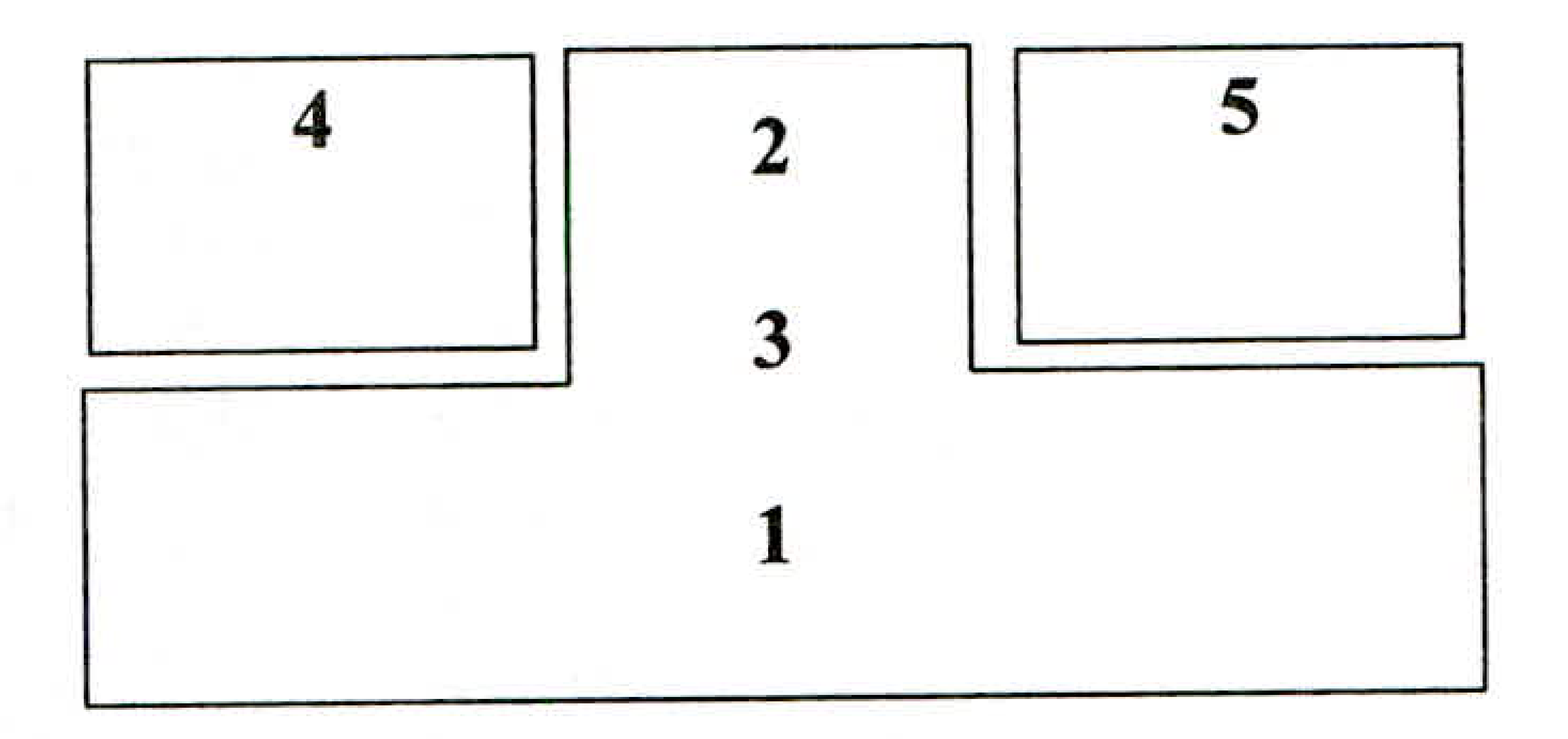
يبيّن هذا النموذج المناورات الإستراتيجية التي تؤدّي إلى بروز البنيات وهذا حسب الشكل -28- "نموذج غلبراث ونطنسن".

تبين الأسهم السوداء التطورات السائدة في الشركات الأمريكية والمتمثلة في أن إستراتيجية النمو تؤدي إلى بروز بنية وظيفية بسيطة التي من خلال إعداد إستراتيجية الاندماج العمودي تُحول إلى بنية وظيفية متطورة و التي تمثل أرضية لتنويع مربوط الذي يحث لتطبيق بنية تقسيمية . تتحول هذه الأخيرة من خلال تطبيق إستراتيجية التوسيع الدولي إلى بنية عامة متعددة الأجناس.

ينتمي هذا النموذج كنموذج " Scott" إلى تيار المدرسة الإستراتيجية التي ترجع التغيّرات البنيوية إلى مبدأ تقدير المسيّرين (Principe de Discrétion).

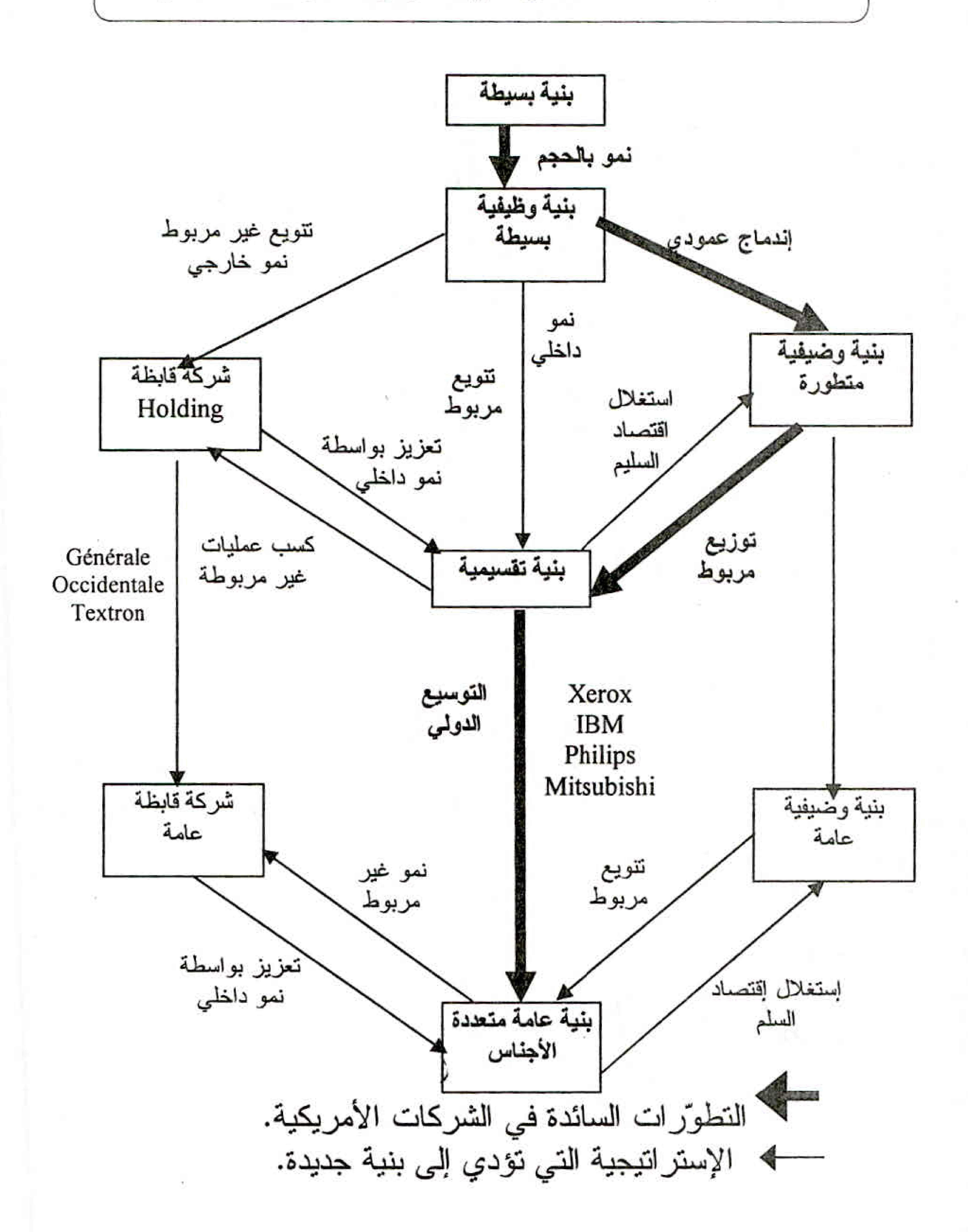
III-3-3) نموذج منتزبرف Mintzberg:

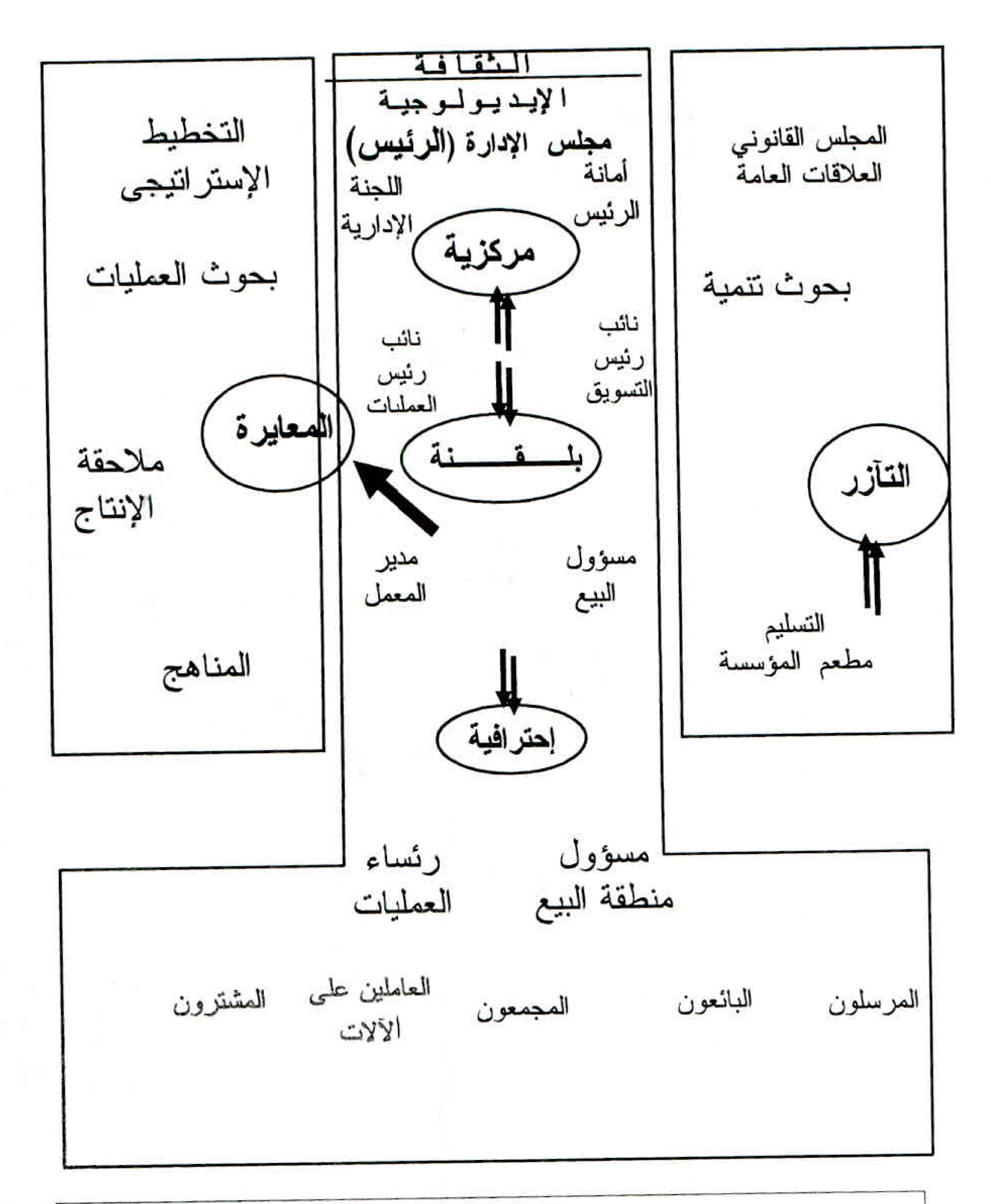
هذا النموذج مبني على خمسة عناصر و التي تتمثل في ما يلي:
(1) المركز العملي المربوط بالقمّة الإستراتيجية (2) بواسطة خطّة التدرّج (3) و يضاف إلى هذه العناصر الأساسية، المحللين (الهيكلتقنيين) (4) من جهة، والوظائف التموينية (5) من جهة أخرى.



في الشكل -29- يبيّن منتزبرف (Mintzberg) بكل وضوح المحتوى الهيكلي للعناصر الخمسة.

الشكل -28-: نموذج غلبراث ونطنسن





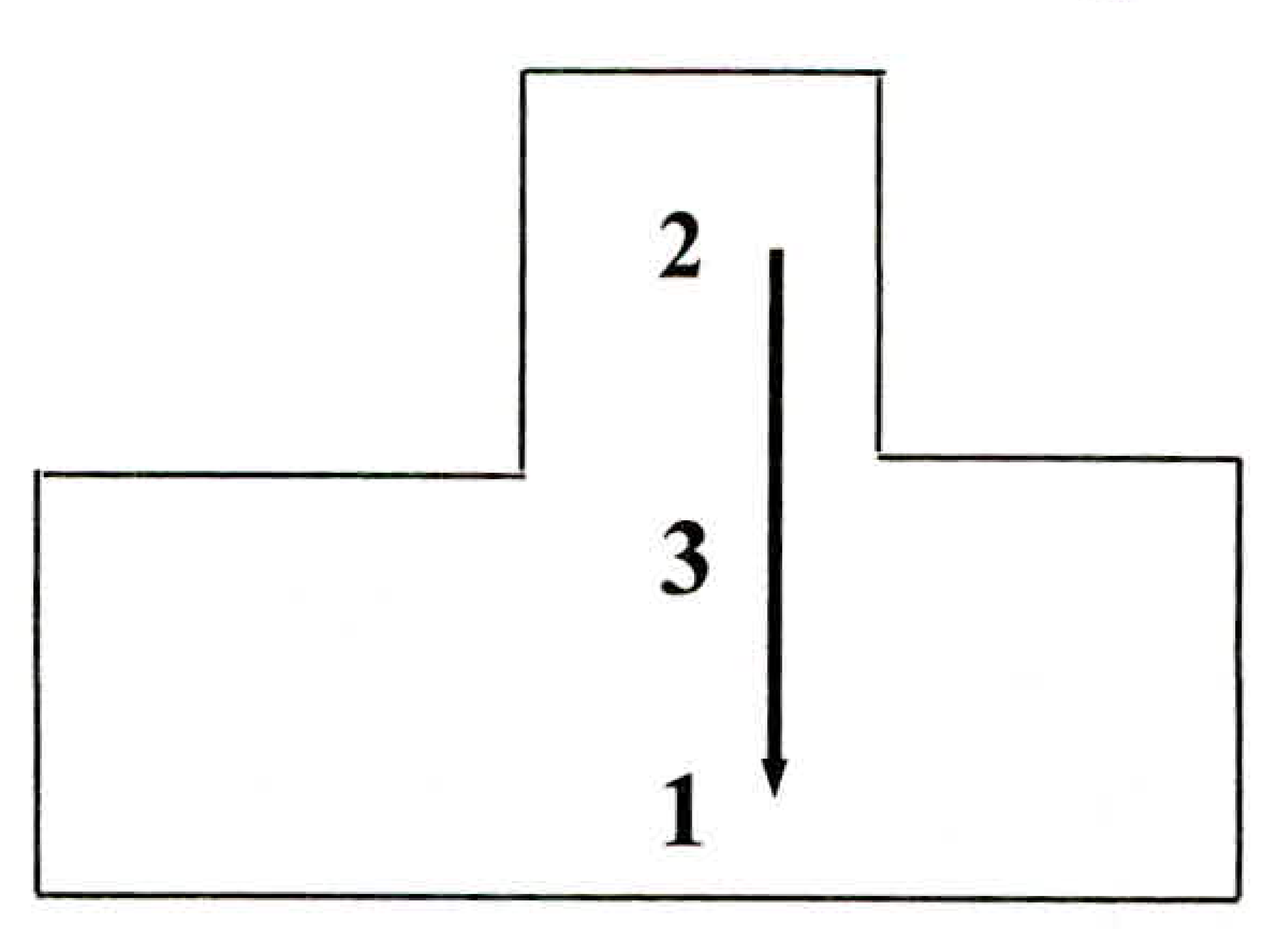
الشكل -29- : نمودج هيكلة المنظمات لمنتزبوغ

تخضع حسب (Mintzberg) كل المؤسسات إلى قوى متضاربة أو منفرجة والتي ترتبط بالعناصر الأساسية الخمسة. وكل عنصر حسب أهميته يبعث المنظّمة إلى اتجاهات مختلفة تدلّ كلّ واحدة على ببنية معيّنة : بسيطة، آلية، مهنية، تقسيمية، أو غرضية.

III-3-3-1) البنية البسيطة أو المقاولية :

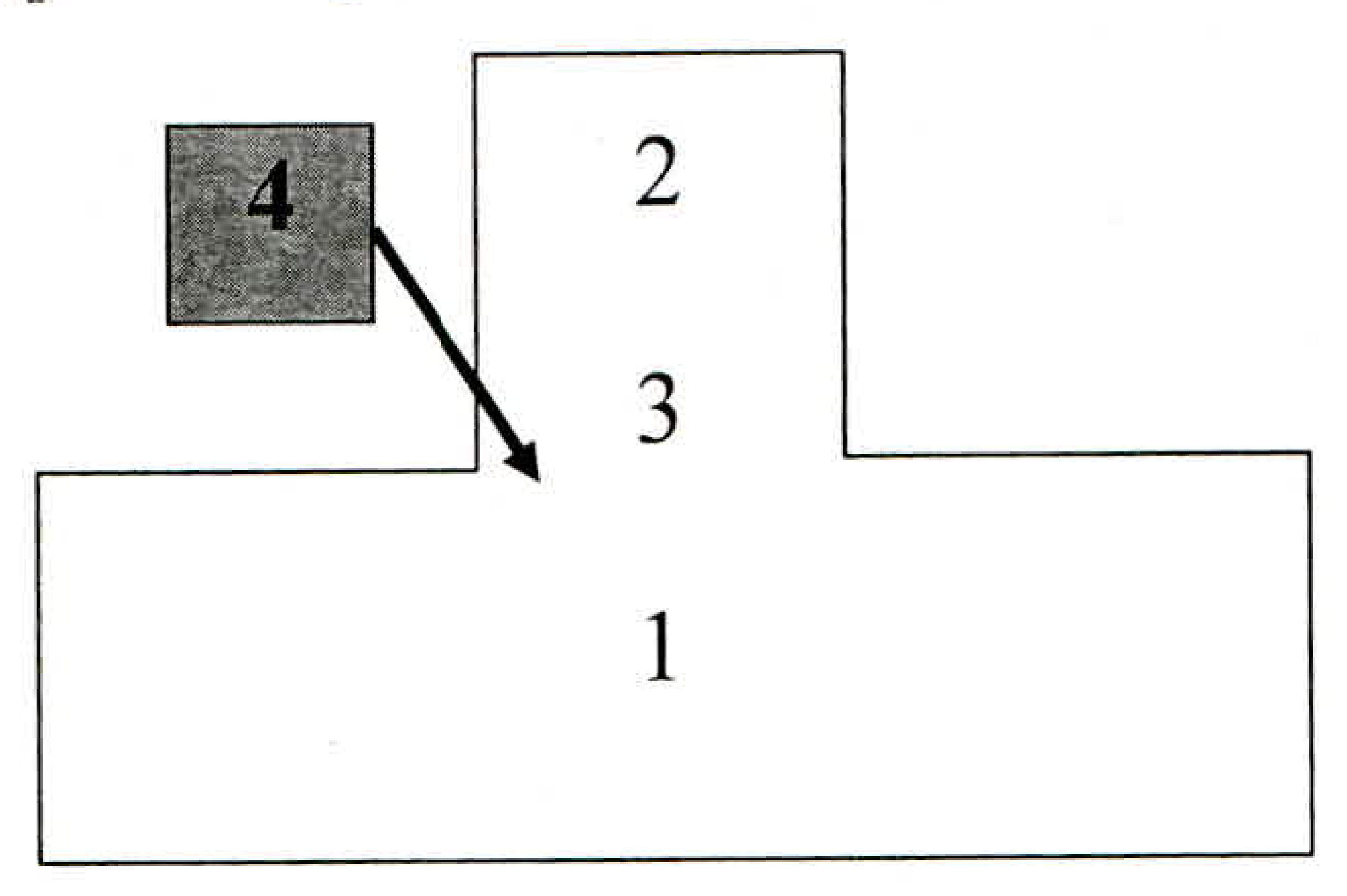
تستند هذه البنية إلى القمّة الإستراتيجية باستعمالها آلية الإشراف المباشر بصفة واسعة. تطبّق البنية البسيطة عامّة في المنظّمات الصغيرة (بنية شمسية) أو في المنظّمات التي هي في بداية نشأتها أو تلك التي تواجه ضغوطات كثيرة من المحيط والتي تكون ملزمة باستعمال عقلاني للمركزية.

إن السلبية الكبرى لهذه البنية هي أنّها تستند إلى إدارة متكوّنة من شخص واحد ولهذا نادرا ما يوجد فيها العنصرين رقم 4 و5 (المحللون والمركز التمويني)



III-3-3-2) البنية البيروقراطية الآلية : Bureaucratie Mécaniste

نجد مثل هذه البنيات في المنظمات التي تتميّز بمهام روتينية ذات اختصاص عال وهذا يستلزم وضع مناهج وأنماط معقّدة. وهنا يظهر ميكانيزم النهج المتعلّق بالمحللين الذين يقومون بالتخطيط والتقسيم فيما يخص العمل والتمييز فيما يخص مستويات القرارات. ونرى هذه البيروقراطية الآلية في المنظمات الكبرى والمنظّمات التي هي في تطوّر مستمر حيث تطبّق بنية وظيفية متطورة. أنظر إلى الشكل التالي :



III-3-3-3) البنية البيروقراطية المهنية :

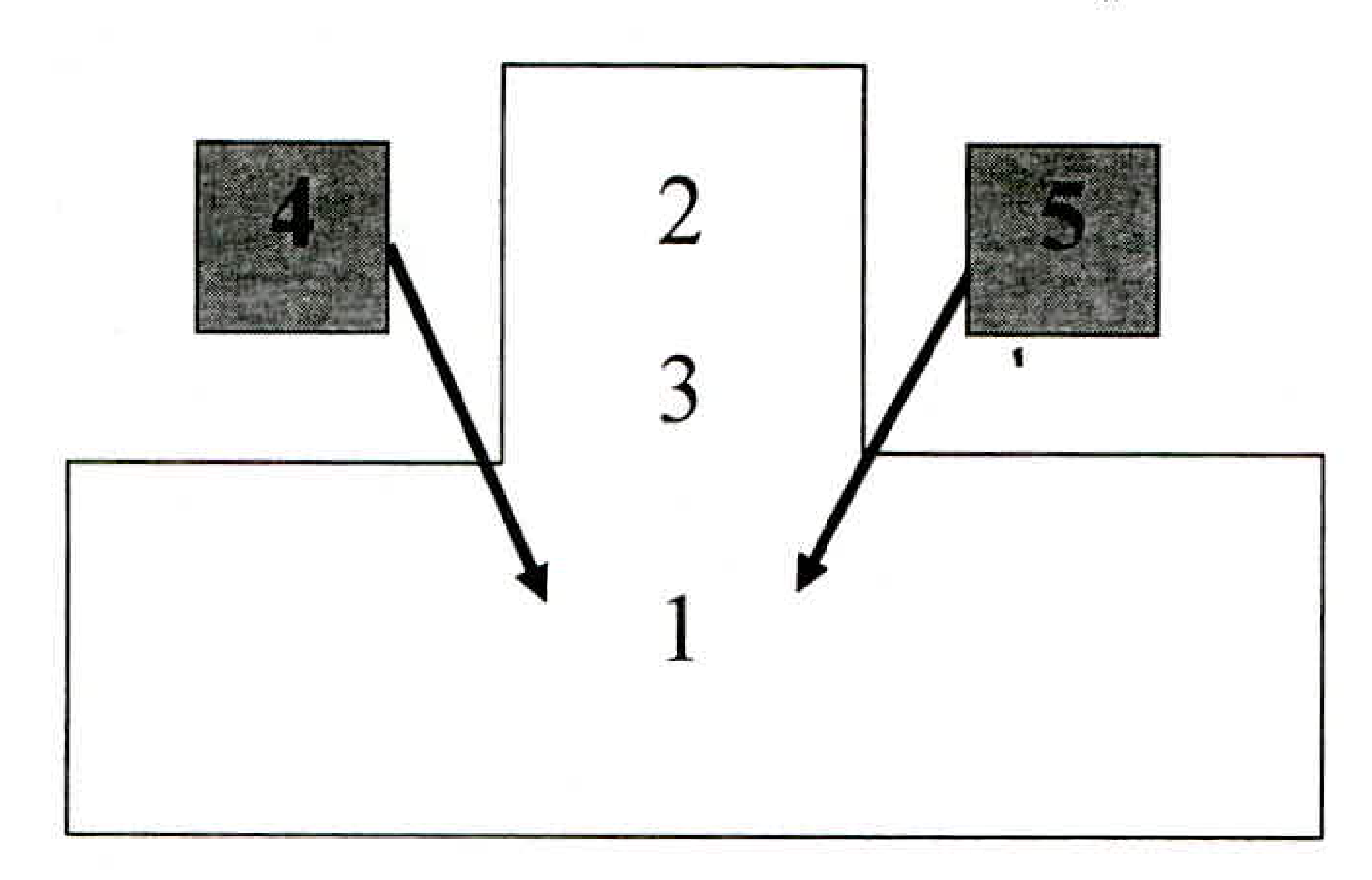
إنّ هذه البنية مبنية على توظيف المختصين في المركز العملي لأنّ للمختصين مجال عال من المراقبة الذاتية في عملهم. ويتمّ التنسيق بواسطة آلية معايرة المؤهلات التي تتطلب لامركزية على المحورين العمودي أو الأفقي بشكل كبير.

اللامركزية العمودية:

تكمن هذه اللامركزية في تشتيت السلطة الشكلية على الأسفل في خطّة التدرّج.

اللامركزية الأفقية:

تكون هذه اللامركزية قائمة، لمّا سير القرارات يتمّ تحت تصرّف أشخاص الذين يوجدون خارج خطّة التدرّج أي المحللون والمركز التمويني، (أنظر إلى الأسهم).



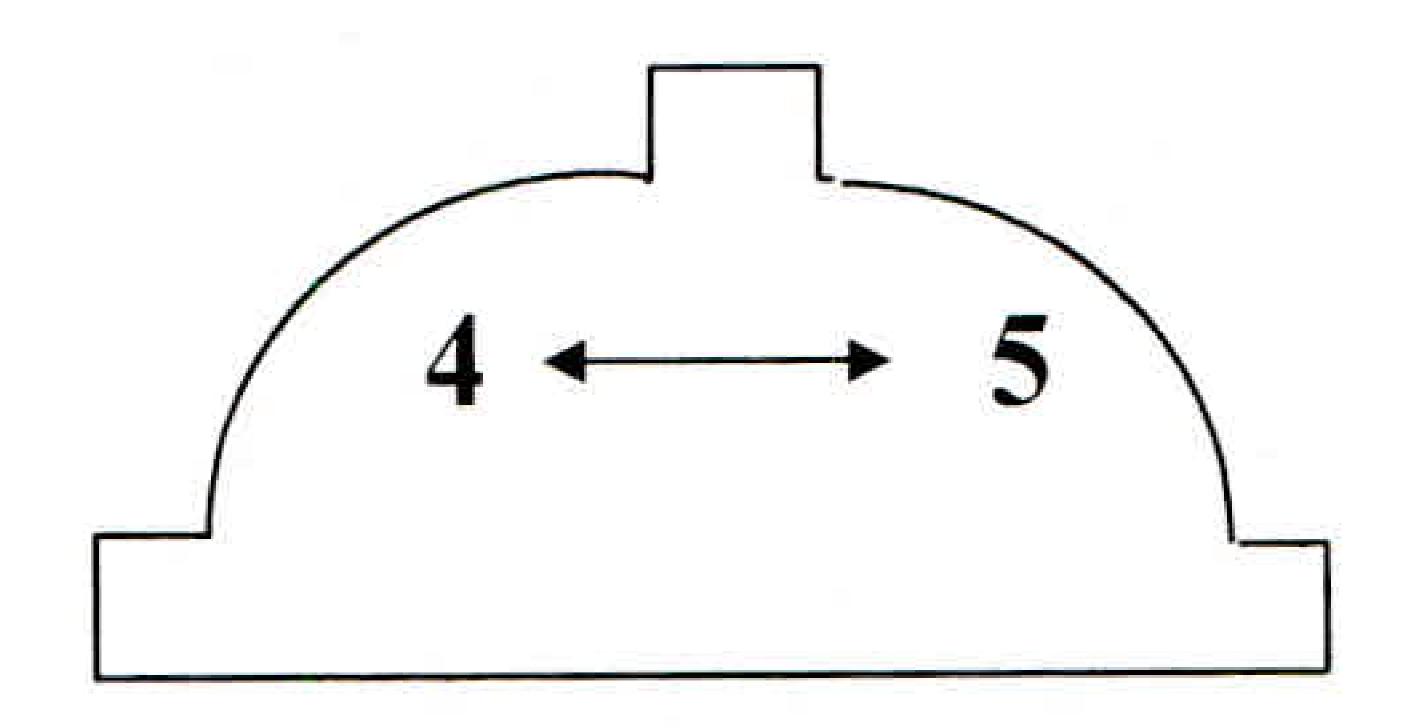
III-3-3-4) البنية التقسيمية :

تقسم هذه البنية على أساس الأسواق و السلع. فترتكز على آلية معايرة المخرجات أو التأدية والهادفة إلى استقلالية القرارات(وجود لامركزية عمودية). هذا يتمّ بصفة موازية مع خطّة التدرّج. ينتج عن ذلك نوع من التخصيص الفعّال للرأس المال المستثمر وكذلك وجود قدرة عالية للاستجابة الإستراتيجية.

III-3-3-5) البنية الفرضية أو الإبداعية: Adhocratique ou Innovatrice

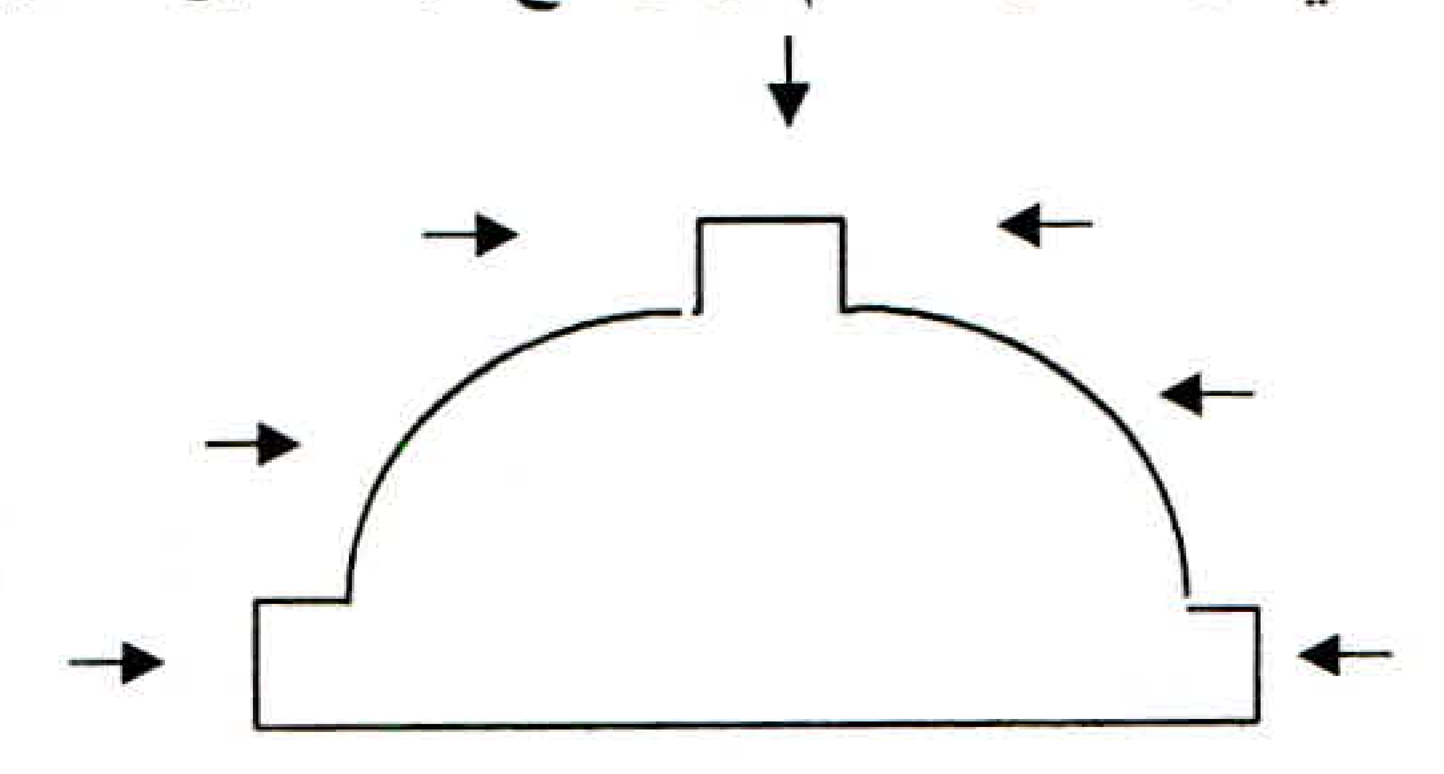
هذا الشكل من السلطة يتكيّف مع البيئة و المشروع. تأخد هذه البنية الشكل المصفوفي وترتكز على التخصّص الأفقي المبني على التكوين. إن هذه البنية تبنى على الاختراعات والإبداع وبالتّالي لا تنتمي إلى الأشكال الرّوتينية المعروفة لأنّ المحللين والمركز التمويني وخطّة التدرّج والمركز

العملي تكون دائبة في كتلة عديمة الشكل.



III-3-3-6) البنية المصمائية (البعثية): Missionnaire

نلاحظ هنا أن الإيديولوجية هي التي تتصدّر المهمّة، و كل أعضاء المنظمة يكونوا في تزامن و تلاحم أوفق مع آلية معايرة القيم.



يجب إذن على المؤسسة أن تقوم بإعادة تنظيمها بصفة متتالية ودائمة

قصد الوصول إلى أعلى استجابة لتطوّرها الداخلي، هنا من جهة، ومن جهة أخرى يجبر على المؤسسة المعرفة التامة بالتأثيرات الناجمة من المحيط. وفي هذا الصدد يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التطوّرية الدّاخلية والخارجية للمؤسسة التي تؤثر على تشغيلها وتسمّى بالحتمية، أي النظرية الحتمية أو النظرية الغرضية.

III-3-4) تيار النظرية الحتمية أو الغرضية: Contingence

إنّ هذا التيار يبيّن أنّ التشكيلة البنيوية تبنى على السياق الحتمي أو الوضع الحتمي. يوجد كثير من العوامل الغرضية. نذكر من أهمها :
- الحجم وتاريخ نشأة المنظّمة، التكنولوجيا والبيئة.

III-3-4-1) الحجم وتاريخ نشأة المنظّمة :

تعتبر مدرسة (ASTON) (أستن) أنّ الحجم هو العنصر المفسّر لتطوّر البنيات، كما يبيّنه الشكل رقم -30-:

الشكل -30- : الحجم وتطور البنيات :

نوع الخدمات			*الحجم*
التنويع العام	مصفوفة		كبير
التنويع	تقسيمة		
تطور الخدمات		وظيفية مركزية	صغير
بسيطة		مقاولية	

تطور البنيات

نستنتج ما يلي :
- كلما كان حجم المنظّمة كبيرا، كلما كانت بنيتها متطوّرة : حيث تكون العمليات متخصّصة والوحدات متميّزة.
- وكلما كانت المنظّمة كبيرة، كلما كان سلوكها منظما بصفة شكلية.
- وكلما كانت المنظّمة قديمة، كلما كان سلوكها منظما بصفة شكلية.
إن هذه الأطروحة لم تجد تحقيقات عملية ناجعة ومؤثرة بقوّة.

III-3-4-2) التكنولوجيا :

أظهرت J.Woodward شكل العلاقة القائمة بين التكنولوجيا المستعملة والبنية المختارة. فكلما تطوّرت الأولى كلما ارتكزت البنية على المهارة المهنية أي التوجه نحو معيار المؤهلات.

وبالإمكان تقرر أن نطوّر التكنولوجيا بتطبيق معايرة المؤهلات والمؤدّية إلى تطبيق بنية مهنية متميّزة.

III-3-4-3) البيئة (المحيط):

يوجد كثير من البحوث في هذا الميدان ولا سيما بحوث (Lorsch, Burns, Stalker) و(Lawrence) الذين أظهروا العلاقة القائمة بين البنية ودرجة ثبات البيئة. وهذا ما نلخصه فيما يلي: الشكل -31-:

الشكل -31- : البنية والبيئة (المحيط)

بنية منفرجة...	....
بنية شبه شركة قابضة	**بنية شبه تقسيمية**
مثلا: شركة صناعية متعددة الجنسيات	التكتلات الصناعية المتطورة
بنية متجانسة...	....
بنية شبه وظيفية	**بنية شبه مصفوفية**
مؤسسات الخدمات العمومية	صناعات الطائرات والباخرات

ومن جهة أخرى لقد بيّن (Mintzberg) أنّه يوجد أربعة أبعاد للبيئة التي تؤثر على البنية وهي : الثبات، التعقد، تنويع الأسواق والعدوان الكامل (التحدي ، التنافس). هذا ما يبينه الشـــكل -32- :

الشكل -32- : تأثير أبعاد البيئة على البنية :

البيئة	الثبات	تنويع الأسواق
معقد	**بنية** - لامركزية -بيروقراطية مهنية - معايرة المؤهلات	**بنية** - لامركزية - عضوية - **التسوية المتبادلة**
عدوان كامل	**بنية** - مركزي - بيروقراطية آلية - **معايرة النهج**	**بنية** - مركزية - عضوية - **الإشراف المباشرة**

نرى أنه لما تكون البيئة معقدة تطبّق المؤسسة بنية لامركزية وعندما تواجه المؤسسة تهديدات كثيرة أو تحديات خارجية منسقة فتطبق المؤسسة بنية مركزية.

وكلّما كانت البيئة ديناميكية (حركية) كلما نرى تكوين نوع من البنية العضوية.

لا نترك هذا الجانب بدون أن نشير إلى العلاقة بين الأفراد والبنية أي دور الثقافة في تطوّر البنيات. في هذا الإطار من الضروري أن نقوم باختيار البنيات والنظم التي تركز على الجذور الثقافية لمجموعة ما.

III-4) تطوّر نظريات التنظيم :

للتنظيم نظرياته المختلفة والمتعددة والمتناقضة بعضها مع البعض وهذا التناقض الذي هو تناقض صحي أدى إلى تطور المفاهيم والنظريات حول التنظيم وفروعه وهياكله واختصاصاته. وعبر التاريخ الحديث لا يمكن أن نتطرق إلى كافة هذه المحاولات لبناء هذه المدرسة أو تلك لذا سنتطرق باختصار إلى ثلاث مدارس وهي :

المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، ومدرسة التسيير.

III-4-1) المدرسة الكلاسيكية :

إنّ هذه المدرسة ملتصق اسمها مع أسماء العلماء التالية :

Gulick, Gilbreth, Gantt, Riley, Mooney, Weber - Fayol - Taylor, Urnick, C.Bernard

مبادئــها الكبرى هي :

- وحدة القيادة والإدارة.
- تقسيم العمل وتخصّص الوظائف .
- تعقد التنظيم (الشكل الهرمي، الإجراءات والقواعد والمعايير) .
- مركزية السلطة.
- التحليل العقلاني والعلمي للعمل .
- الفصل بين الوظائف .
- إيجاد أمثل طريقة لأداء أي عمل.

وعلى الرغم من أن المدرسة الكلاسيكية باستبدالها الحدس بالأساليب العلمية ساهمت كثيرا في إرساء قواعد التسيير تنظيرا وممارسة إلاّ أنها تعرضت لكثير من الانتقادات أهمها :

- اللجوء إلى مبدأ الطريقة المثلى الوحيدة(The one Best Way) يعني ضبط العمال كالآلات،
- النظر إلى أفراد المؤسسة من زاوية التنظيم الرسمي وعوامل العقلانية الاقتصادية فقط،
- جمود وعدم مرونة مبادئ النظرية الإدارية،
- الإفراط في التخصّص وتقسيم العمل وهذا بدوره يؤدّي إلى الانهيار المعنوي الكامل للعامل،

• تجاهل حقيقة الطبيعة البشرية بإغفال آثار الصراعات، السلوك الجماعي، التنظيم غير الرسمي،

III-4-2) مدرسة العلاقات الإنسانية :

ومن الباحثين البارزين في هذه النظرية هم:
MASLOW, MAYO, LEWIN , LIKERT, MAC GREGOR
انطلقت هذه المدرسة من فرضية وجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية وظروف العمل. عرّفت هذه المدرسة التسيير بأنّه "**فن الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد**".

ومن المبادئ الأساسية لهذه المدرسة هي :

- لا مركزية السلطة والمسؤولية .
- البحث عن العلاقات المبينة على الثقة والعلاقات الشخصية المتبادلة.
- تعزيز العمل الجماعي.
- تحسين جوّ العمل.
- تحسين الاتصال والتآزر.
- التركيز على دينميكية المجموعات (التنظيم اللارمسي).
- تكوين المسؤولين في العلاقات الإنسانية، الخ...

وعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة لا سيما تفسير السلوك التسييري داخل المؤسسة إلاّ أنّها تعرّضت لكثير من الانتقادات بسبب:

- إغفال الجوانب الخارجة عن الجانب الإنساني .
- التركيز على الحوافز المعنوية وإهمال الحوافز المادّية.

III-4-3) مدرسة التسيير :

إنّ هذه المدرسة الأخيرة تطورت على يد الباحثين البارزين في مجال التسيير من أمثال :
Lawrence , Lorsch, Chandler, Woodward , Drucker , March , Simon , Cyert ,

Mintzberg. Lussato , Gelinier , Grosier , Black et Mouton Galbraith - Ansoff الخ.
لقد طور هؤلاء العلماء المدارس السابقة بالاستفادة من جوانب الضعف والنقص فيها، والبحث عن المدرسة المثلى للواقع الاقتصادي والمحيطي والزمني، وجاءت هذه المدرسة بمبادئ جديدة وقديمة ممتزجة معا نحو الكمال أولبعضه. والتي تتلخص في النقاط التالية:

- الطريقة النسبية والمتعددة للبنية.
- تطبيق الطريقة النظامية.
- نظرية السياق الحتمي.
- الإدارة حسب الأهداف.
- التخطيط الإستراتيجي.
- تطوير أشكال جديدة لتنظيم العمل.
- تطبيق الطرق اجتماعية - تقنية واجتماعية - اقتصادية لحل المشاكل التنظيمية.
- تخطيط التغيير.
- الأولوية في العنصر المنهجي للتنظيم .

5-III) خلاصة الفصل:

نرى أنه يوجد عنصران أساسيان يظهران من خلال تناولنا للتنظيم وهما: المركزية واللامركزية في القرارات.

إنّ درجة تمركز القرارات تستند إلى بنية المنظّمة وإلى الإختيارات المأخوذة في مجال مشاركة العمّال الممثلين :

أ - **فمركزية** القرارات تتمثل في تكييف القرارات في الخطّة التدرّجية وهذا له مزايا وسلبيات.

المزايا: تكمن في ضمان انسجام القرارات، بساطة ووضوح التنظيم التدرّجي، إن هذه الوضعية تكون ملائمة للمؤسسات صغيرة الحجم.

السلبيات: نراها في المؤسسات كبيرة الحجم وهي:
- تباطؤ في الاستجابة - إشباع المركز الوحيد - البعد بين المقرّر والمنفّد.
السير البطيئ للإعلام. هذا يؤدّي إلى انخفاض في الدوافع للمنفذين.

ب - **لامركزية** القرارات مبنية على الفرضية بأنّ القرارات تكون فعّالة عندما تأخذ على مستوى قريب جدّا من المنفذين.

مزاياها: تكمن في:
تقليص حاجيات تسيير الإعلام وهذا يؤدّي إلى أخد القرار بسرعة وسهولة - معرفة كاملة للمعطيات المتعلقة بالمشكل - دوافع عدّة للمنفذين.

- **السلبيات** : ضرورة تحديد الأهداف ومراقبة النتائج لضمان وحدة المؤسسة والتنسيق بين القرارات المأخوذة.

- تستلزم تكوين مستمر للعمّال الذين يفوّض إليهم بعض من المسؤوليات وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة.

أخيرا نرى أن التنسيق العالي يقلص من اللامركزية والتنويع يؤدّي إلى ارتفاع اللامركزية.

III-6) الأعمال التطبيقية :

III-6-1) دراسة حالة (3) : شركة روز (ROSE)[1] :

السيّد جاك بيرس (JACQUES PIERCE) قد أخبر مؤخّرا أنّه سوف يرسّم كمدير لمعمل (X) وهي إحدى من الوحدات الإنتاجية لشركة روز.

سوف يكون بيرس مسؤول على كل الوظائف (التسيير، الموارد البشرية الخ) باستثناء وظيفة البيع.

إنّ المديرية العليا وبيرس هما على علم بأنّ هذا المنصب الجديد ينطوي على مميزات خاصّة. فقبل أن يقوم بمهامه قرّر بيرس أن يقيّم الوضع والنمط الجديد للعلاقات. كان يعرف شخصيا كل مسؤول في الإدارة المركزية ولكن تعرّف إلا قليل عن عمّال وموظفي المعمل.

تسيّر شركة روز برامج التسويق في معظم الجهات للولايات المتحدة الأمريكية وأيضا في بعض الدوّل الأخرى.

1 - حالة روز مستمدة من Harvard School of Busines Administration, Copyright 1953 HSBA

إنّ نائب رئيس قسم المبيعات يدير عملياته من الإدارة المركزية.
أمّا بالنسبة للنّائب الرئيس التنفيذي فله المسؤولية المباشرة والمراقبة على عمليات الإنتاج ومصالح أخرى. منذ سنوات كثيرة كانت المعامل تنظّم حسب النموذج الوظيفي المركزي وكانت تسيّر بدون مدير عام وكل قسم أو وظيفة في المعمل كان تحت المسؤولية المباشرة للوظيفة المماثلة في الإدارة المركزية.

على سبيل المثال إنّ مدير العلاقات الصناعية لكل معمل كان تحت المسؤولية المباشرة لنائب رئيس العلاقات الصناعية للإدارة المركزية وتبقى بطبيعة الحال مراقبة المعمل على يد نائب رئيس المراقبة.

بعد الدراسة المطولة أوضح بيرس بالاستناد على تقارير المديرية العليا أن نتائج المعمل (X) كانت غير مرضية منذ عدّة سنوات.

إنّ مجلس الإدارة قد وافق مؤخّرا على قرار بناء المعمل الجديد في مكان آخر بنفس المدينة وقد يتمّ استعمال طرق جديدة للإنتاج قصد تخفيض تكاليف الإنتاج وكذا عدد العمّال والموظّفين.

بطبيعة الحال من واجب المؤسسة أن تحسن جودة السلع وتخفض تكاليف الإنتاج قصد الحفاظ على وضع غالب أمام المنافسة.
لأوّل مرّة تستعمل الشركة مناهج جديدة للإنتاج مع استعمال خليط جديد للمدخلات التي تبدو جديدة للعمال.

حسب اعتقاد بيرس، أن المديرية العامة بدأت تشك في الطريقة المركزية لتسيير الإنتاج وهذا أدّى بها إلى إعداد قرار من أجل تطبيق اللامركزية في عمليات الإنتاج لشركة (X).

قبل تعيين بيرس في هذا المنصب كان سابقا يشغل رئيس مديرية المحاسبة بنيابة المراقبة وكانت المديرية ترى فيها الشخص الكفء والرجل الجديد والمتطور والطموح وكان العمال يقدرونه ويحترمونه حيث كان يتميز معهم بسلوك محترم ولكن هذا لم يمنع في كون بعض المسؤولين يظنون به ذلك الشخص الميال إلى حبّ الظهور والتفوق وتميّز نفسه لأنه

أظهر أحيانا سلوكات عدائية كلما كان مهدد بفقدان أهدافه المحددة، وكان بيرس على علم بكل هذا التقييم ولذلك وضع خطة شاملة لوضعه الجديد وبدأ يتساءل مع نفسه "سوف أرى نفسي في وضع جديد بكل جوانبه، وأكون مسؤول لمعمل جديد ولمنهج جديد ولطرق جديدة زيادة على ذلك سوف أقوم ببناء علاقات جديدة.

فحتى يومنا هذا نرى أن كل المكلفين لمصالح هذا المعمل يخضعون مباشرة إلى مماثليهم الوظيفي في المديرية المركزية. ومن الآن فصاعدا سيخضعون إليّ. لم أعرف أحد في المعمل (X) وهذا هو تعييني الأوّل لمنصب عالي وسوف يتعرّف كل العمّال علي.
عندما استدعيت من طرف نائب الرئيس التنفيذي في مكتبه ليبلغني بتعييني في المنصب الجديد طلب منّي القيام بلقاء تشاوري مع كل نائب رئيس على حدى.

فنواب رؤساء الأقسام التالية :(الإنتاج والعلاقات الصناعية وتخطيط الإنتاج) توضح لهم من الآن فصاعدا سيبلغونني بقراراتهم بصفة مباشرة وينهون أي علاقة مع مماثليهم في العمل.

هذه هي نفس المواقف بالنسبة للنواب الآخرين باستثناء أنّ مماثليهم في العمل أرادوا أن يحتفظوا بالعلاقات الوظيفية كما هو الحال بالنسبة للشركات الأخرى بنفس مماثليهم في الإدارة المركزية.

أظنّ أن هذه الأشكال المختلفة للعلاقات بين المديرية العامّة والمعمل سوف تسبّب لي مشاكل إدارية عويصة".

الإشكالية : تكمن في تشخيص أخد القرار.
تريد شركة روز أن تنقل من بنية وظيفية إلى بنية ممزوجة (يضاف إلى البنية الوظيفية وحدات الإنتاج) في هذا الإطار من الضروري أن تحدّد الأدوار والعمليات.

مثلا : من هو مسؤول على توظيف عمال أو إطارات جدد : مدير الموارد البشرية بالمعمل، نائب رئيس الموارد البشرية أم مدير المعمل ؟

<u>مثل آخر</u> : إنّ القرار في اختيار مموّن أو مقاولية تحتيّة يتبع لعدّة عمليات أساسية وأدوار أساسية.

كيف يؤخذ هذا القرار ؟

في حالة روز هذا القرار يخصّ المشتري في المعمل ونائب رئيس الشراء.

تحديد سلم القرار شيء ضروري وإلاّ ستظهر نزاعات.
لحل الإشكالية من الضروري أن نجب على التساؤلات التالية:

ما هي أنماط القرارات المتخذة؟

هل هذه القرارات تتعلق بعملية ما؟ وبأي دور؟

ما هو الارتباط المتبادل بين مختلف القرارات ؟ مثلا الشراء والإنتاج .

كيف يمكن أن ننسق وندمج هذه القرارات ؟ وهذا لتحقيق تكامل عال. (مثلا بين البيع والإنتاج)

ما هي المدخلات الأساسية التي تسمح بأخذ القرار؟ مثلا المعلومات والمعطيات التي يحتاجها مدير الموارد البشرية ؟

كيف يتحقق المرور بين القرار والفعل؟.

خلاصة الباب الأوّل

تمثل المؤسسة نظام مفتوح يتميز بصفات بنيوية ووظيفية والذي يجب أن يكون منضبطا من أجل تحقيق توازنه.

نعرف المؤسسة كوحدة مهيكلة للإنتاج والتوزيع وكخلية اجتماعية وسياسية وكمركز للقرارات الاقتصادية وكمجموعة إنسانية.

تتطور المؤسسة في إطار كلي وجزئي للبيئة. يضم الإطار الأوّل أي المكروبيئة كل العناصر PLESCTE التي تؤثر جلها على المؤسسة،أما الثاني المسمّى بالميكروبيئة فينطوي على العناصر التي هي في اتصال فوري مع المؤسسة.

إن تشغيل هذا النظام يكون مبني أساسا على التنظيم الذي يكمن في هيكلة وترتيب الموارد قصد تحقيق الأهداف المحددة وهذا حسب مبدأ العقلانية مقاييس الأداء المبنية على **الفعالية - إنتاجية والفعالية - معيار.**



المراجع للباب الأوّل

☞ **ANSOFF (H;I)-** *Stratégie de développement de l'entreprise.* Ed. Hommes et Technique 1968.

☞ **BARANGER P, HELFER J, P. BRUSLERIE H, ORSONI J, DERETTI, M**, «*Gestion*» Ed. Vuibert 1985.

☞ **BENEDETTI B ET AL**, «*Dynamique de l'entreprise*» Mondia Editeurs, Laval , Quebec, 1986.

☞ **BRESSY G., KONKUY.T. C**. « *Economie d'entreprise* » Ed. Sirey Economie et Gestion Paris, 1990.

☞ **CHANDLER A.D**., «*Stratégies et Structures de l'entreprise*» Ed. d'Organisation Paris , 1972.

☞ **COTTA.A**, « *Le Capitalisme* » Collection que sais-je P.U.F. 1973.

☞ **DE ROSNAY,J**, «*Le macroscope, vers une vision globale* » Ed. Le seuil 1975.

☞ **DEFORGES J.G**., dans le « *Management* » Ed. Mac Graw Hill 1973.

☞ **DRUCKER,P, «***HARVARD BUSINESS REVIEW»*, Nov, Dec 1969.

☞ **GALBRAITH J.R. NATHANSON D.A**. «*Strategy Implementation the role of structure and process*» St. Paul West Publishing 1978.

☞ **HARVARD SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION REVIEW**(1953.)

☞ **KARTZ, D, R, KAHN, RL**, «*The Social Psychology of organisation* » John Wiley & Son inc New York 1966.



الباب الثاني

نظام التسيير الإستراتيجي للمؤسسة

الفصل الرابع: مبـادئ التسـيير
الفصل الخامس: أدوات التحليل الإستراتيجي
الفصل السادس: الخطوط الإستراتيجيـة

إن دراسة المكونات الأساسية للمؤسسة تقودنا إلى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقائها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة وهذا في بيئة تتميز بأقل التوقع أو/و بشدة التعقيد.إن القدرة التنافسية الدائمة للمؤسسة تتطلب التقاء عنصرين أساسيـــــين.العنصر الأول في خلق القدرة الكامنة لتحقيق أدائها.أما الثاني فيتعلق بتشغيل هذه القدرة. هذان العنصران يمثلان النمطين الجوهريين للتسيير. يعرف الأول بالتسيير الإستراتيجي والثاني بالتسيير العملي. سوف نتطرق بصفة عامة إلى نظام التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، ونركز خاصة على مبادئ التسيير، فأدوات التحليل الإستراتيجي، ونختم هذا العرض بالإلمام على الخطوط الإستراتيجية العريضة.

الفصل الرابع

مبــــادئ التسييـــــر

IV-1 - التسيـــيـــر

IV-2 - نظام الغاية

IV-3 - الإستراتيجية.

IV-1) التسيير Management :

IV-1-1) مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية ،المادّية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة. تتمّ هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في:

التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

لقد تعدّدت تعار يف التسيير بتعدّد التيارات الفكرية حيث عرّفه الكلاسيكي تيلور (Taylor) "***بأنّه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية***". أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرازها سيمون (H.Simon) فإن "***التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكّر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل***".

إن المصطلح الفرنسي "Gestion" في الحقيقة هو ضيّق المضمون حيث انه لا يشير إلاّ إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير ، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي "***Management***" ***فإنه يشمل المفهوم الضيّق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسي في إطار زمكاني.***

لكي نتعرف أكثر على مفهوم التسيير (Management) بشكل واسع فضروريا علينا أن نبرز مميّزاته الأساسية:

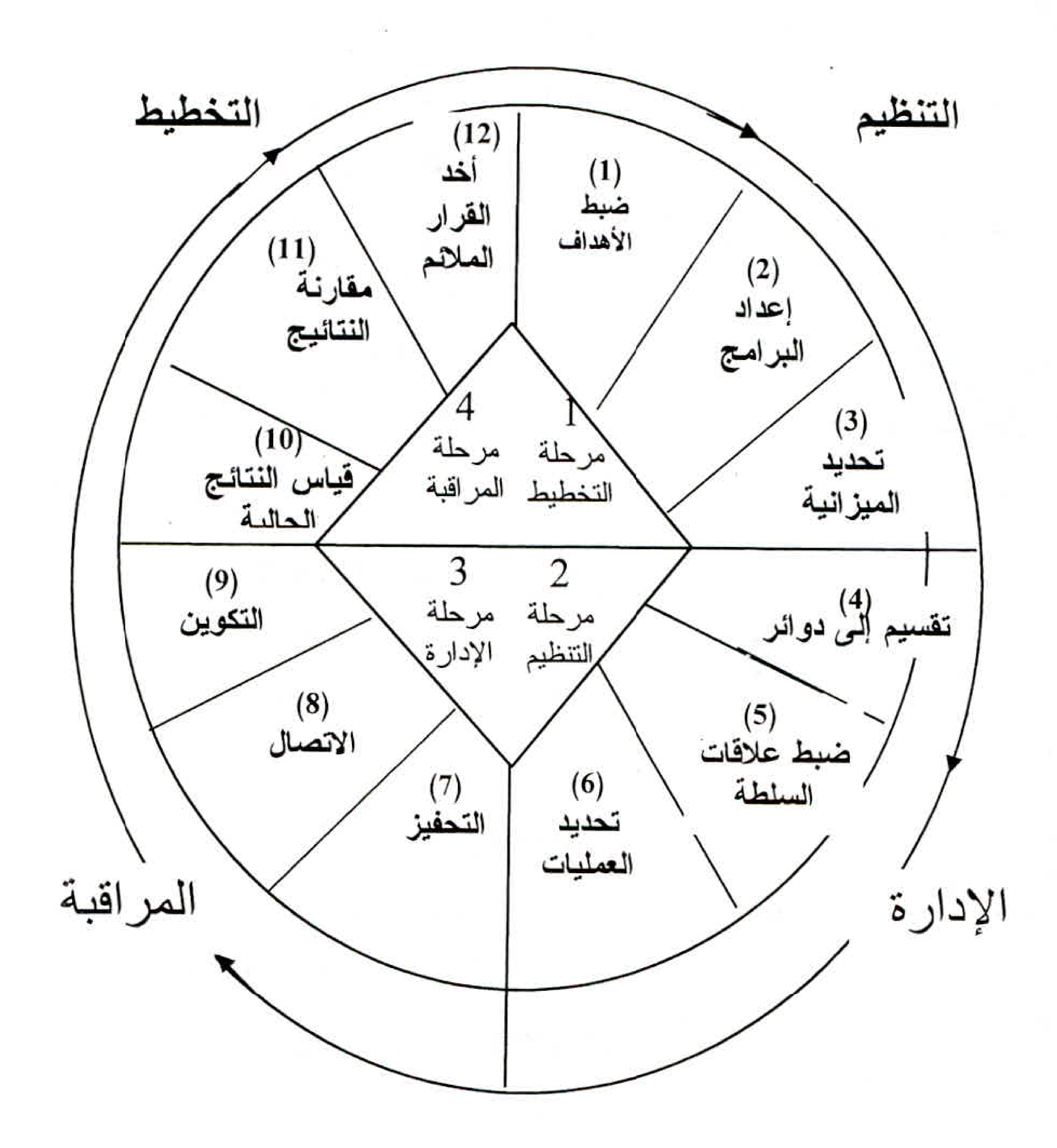
1) التسيير: علم وفنّ

يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصّة: (تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام، قدرة التأثير الخ..) . إنّ التفكير التسييري عرف تطوّرا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتّى الميادين كـ : الاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية والاتصال، الإعلام الآلي، الأنثروبولوجيا (Anthropologie)

2) التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكوّن وحدة متماسكة. لهذا نستطيع أن نخطّط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما نستطيع أن ننظّم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهكذا للوظائف الأخرى حسب الشكل -33- المسمى بعجلة التسيير المنقسمة إلى أربعة مراحل وكل مرحلة تظم ثلاثة عناصر أساسية، و بذلك نصل إلى أثنى عشر عنصر.

3) يتطوّر التسيير حسب دورة متواصلة، و لكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدّد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب التّسويات المطلوبة.

4) التسيير مبني على تقارب تيارين وهما ، العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.



الشكل – 33– عجلة التسيير

5) لتسيير تطابق مع الأداء و هذا يتضمّن ثلاثة عناصر :

- تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد.

- دور المسيّر يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.

- إن البحث عن "الفعّالية - إنتاجية "(Efficacité) الكلية هي من متطلبات الكلّ في كلّ لحظة.

6) للتسيير أبعاد وتطبيقات عالميّة.

7) نستنتج أن للتسيير مناهج عدّة عامة وخاصّة تكون تابعة للمشكل المدروس.

IV-1-2) تطوّر مفهوم التسيير :

(أنظر إلى القسم الرابع من الفصل المعنون المؤسسة والتنظيم أين أظهرنا النقاط الجوهرية التي تمس تطوّر نظريات التنظيم.)

تطوّر مفهوم التسيير سببه عنصران أساسيان :

- العنصر الأول متعلّق بكثرة المناهج:

نرى أن عوامل البيئة تزداد تعقدا على المؤسسة. ممّا يستدعي تطبيق مناهج خاصّة للجانب المدروس.

- العنصر الثاني يتعلّق بالدّور الفعّال لعامل الإنتاج:

لقد خصّصت المدرسة الكلاسيكية اهتماماتها على العنصر المادّي المتمثل في الآلة واعتبرت الإنسان كالآلة. عكس ذلك قامت مدرسة العلاقات الإنسانية بإبراز الإنسان بحساسياته ودوافعه وتفكيره ونشاطه. ولكن هذان العاملان لا يحققان ما تصبو إليه المؤسسة الحديثة مما جعل المفكرين يهتمون بعامل التنظيم والمعرفة كعامل تكاملي لتناول الأوجه المختلفة للمشاكل المطروحة.

و لإبراز هذين العنصرين قام بعض المفكرين بتقديم تصنيفات خاصّة بمراحل تطوّر التسيير.

نختار تصنيف (Chauvet) المقدم في الشكل -34- المبني على محورين و هما:

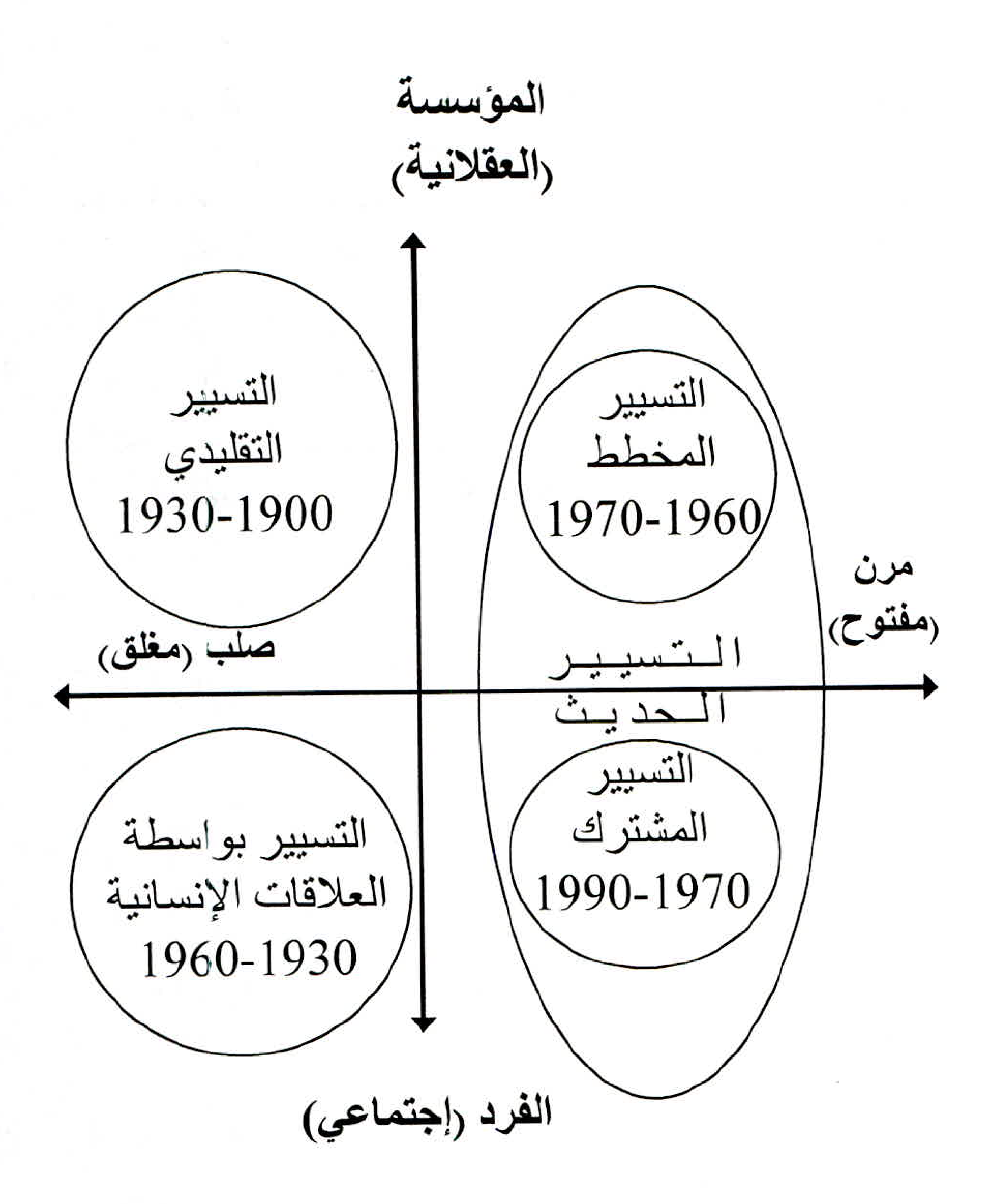
- محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح. هذا المحور "صلابة - مرونة" يقسّم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المغلقة المتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة ومن جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

- المحور الثاني يظمّ عنصرين متضادّين "المؤسسة - الفرد".

و من خلاله يعرّف (Chauvet) منظورين للمؤسسة :

المنظور الأول يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل.

الشكل -34- : تطوّر التسيير



- أمّا المنظور الثاني يكمن في التوجّه الاجتماعي المتضمّن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة.

استطاع (CHAUVET) من خلال هذين المحورين أن يظهر أربعة أنماط للتسيير التي تعكس أربعة مراحل لتطوّر التسيير في غضون القرن العشرين.

1) التسيير التقليدي (مغلق وعقلاني) (أنظر المدرسة الكلاسيكية).

2) التسيير العلائقي المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي) (أنظر مدرسة العلاقات الإنسانية).

3) التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني)

الهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في " التكيّف مع البيئة"

نجد هنا بعض منّظري مدرسة التسيير كـ(Simon) وممثلي المدرسة القرارية : (Scott ,Lawrence) (أنظر الفصل الثالث للباب الأوّل).

يكمن التسيير المخطّط في التحكّم فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقاتها بالمؤسسة وهذا يتمّ بعملية تكيّف بنيات المؤسسة مع هذه القيود باستعمال مناهج عدّة ولاسيما:

- تسيير الجودة، تسيير المشاريع، تحاليل القيمة، تسيير مناصب العمل، التحاليل الإستراتيجية الكلاسيكية.

هنا الاهتمام يتعلق بإعداد الإستراتيجية.

4) التسيير المشترك (Participatif) من السبعينات إلى يومنا هذا.

يضمّ هذا المفهوم المصطلحات التالية:

- الثقافة الإستراتيجية والقيم المشتركة لـ: (Pascale, Athos)

- التسيير من النوع الثالث (Seriey 1986, Archier)

- التسيير الإستراتيجي حسب تصنيف (Avenier)

يكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرات الدّاخلية للمؤسسة من جهة أخرى.

تم المرور من التخطيط الإستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي بسبب أربع متطلبات:

- الوعي فيما يخص السرعة المتفاوتة للتغيير الذي يمس عناصر البيئة.
- الصعوبة في توقع هذه التغيرات.
- المرور من منظور "**اقتصادي-تقني**" للبيئة إلى منظور "**اقتصادي-اجتماعي**".
- مراعاة تحقيق الترابط الفعّال بين عملية إعداد الإستراتيجية وعملية إنجازها وتشغيلها، هذا مايعكس وجود عناصر السلطة التي كانت مجهولة.

نريد أن نجنّد الأفراد على أساس ثقافتهم قصد توجيه نشاطهم بصفة فعّالة.

نستطيع أن نسمي هذا التسيير الحديث بـ " التسيير **مرونة - قرابة** "Proximité-Flexibilité

هذا النوع من التسيير يهتم بتطبيق وإعداد الإستراتيجية.

IV-1-3) أسس التسيير الإستراتيجي

لا ينبغي أن يعتبر التسيير الإستراتيجي عملية تقنية فقط لكي لا يفصل من المؤسسة ككل وهذا بدمجه كل أبعادها.

هذا شيء صعب لأننا نرى في معظم المؤسسات أنه:

أوّلا: الإقتصادون والتقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج أي يتبعون التيار الكلاسيكي التيلوري المبني على الإنتاجية.

وثانيا: المنظرون في التنظيم يعتبرون المؤسسة منظّمة اجتماعية. هنا نجد مدرسة النظام الاجتماعي (Bernard, Simon) التي تنظمّ إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وتريد تحقيق الإنتاجية بواسطة العامل الإنساني أي الرأسمال البشري .

وثالثا: الاجتماعيون والسياسيون ينظرون للمنظمة كنظام سياسي.

نرى هنا أن كل واحد يعرف المؤسسة من وجهة نظره وهذا يتناقض مع التعريف الحديث المبني على الطريقة النظامية.

إذن نتيجة التصوّر الجزئي مفاده وهو أن مهمّة المسيّر تصبح معقدة إذ ينبغي عليه أن يقوم بتنسيق كل هذه الاتجاهات التي تظهر متغايرة في بعض الأحيان.

إذن ينبغي عليه أن يسيّر المؤسسة حسب الفلسفة العامّة التي تضمّ مجموع المبادئ الرئيسية والقواعد الكبرى والمعايير التي توجّه العمل باستمرار. إنها تلعب دور نقطة إشارة لمختلف القرارات المتحدة.

يتمّ بواسطتها تحديد الأهداف المقصودة ومراعاة القيود والمعاير وقواعد السلوك والإدارة الخ التي غالبا ما تظهر بصفة تركيبية في المبادئ والأهداف الرئيسية للمؤسسة.

إذن من الضروري أن نعرف القيم والأهداف والطموحات وغايات المسيّرين التي تظهر في السؤال:

➢ **ماذا تريد المؤسسة أن تفعل ؟**

- من جهة ثانية من الضروري أن تعرف الكفاءات والموارد وقوة وضعف المؤسسة التي يضمّها السؤال التالي:

➢ **ماذا يمكن للمؤسسة أن تفعل ؟**

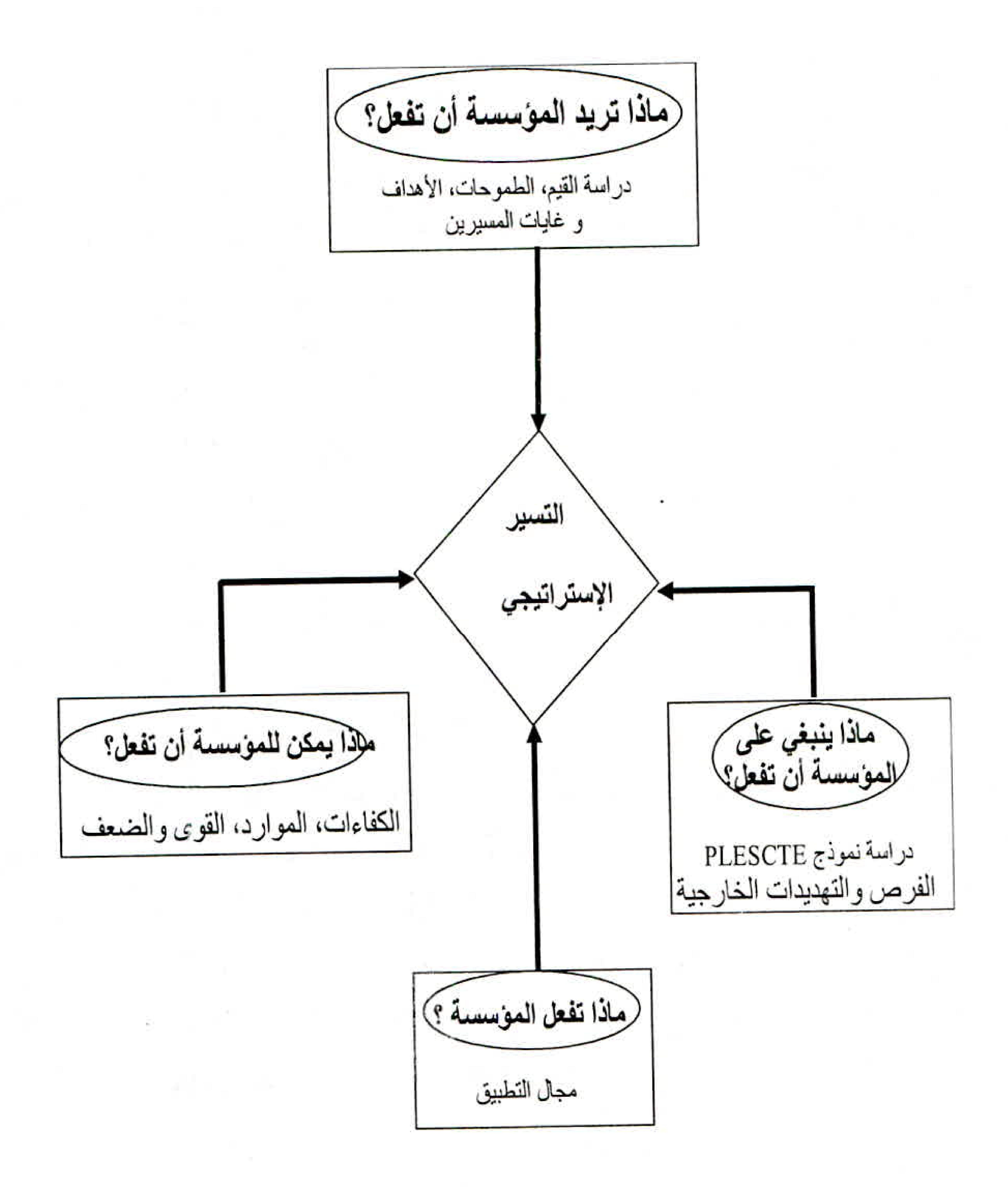
من جهة ثالثة يفرض على المسيّر أن يدرس الفرص والتهديدات الناجمة من البيئة وهذا حسب نموذج (PLESCTE) الذي يحثنا لطرح السؤال التالي:

➢ **ماذا ينبغي على المؤسسة أن تفعل ؟**

من جهة رابعة يجب على المؤسسة أن لا تكتفي بالإعداد فقط بل بالتطبيق وهذا يتجلى من خلال السؤال التالي:

➢ **ماذا تفعل المؤسسة ؟**

تظهر هذه التساؤلات الأربعة مع علاقاتها في الشكل -35-: يظهر التسيير الإستراتيجي كتسوية بين هذه التساؤلات الأربعة التي ندرسها من خلال تناولنا للقسم التال الخاص بالإستراتيجية.



الشكل 35 : أسس التسيير الإستراتيجي

IV–2) نظام الغاية:

نستطيع أن ندرك نظام الغاية من خلال نظام الأهداف الذي تتبناه المؤسسة في إدارة أعمالها. يمكن أن تكون للأهداف تفسيرات مختلفة تعكس غرضا معينا تنوي المؤسسة تحقيقه. مثلا قد يستخدم مفهوم الأهداف للتعبير عن الدور الذي تلعبه المؤسسة من خلال تواجدها أو التعبير عن قيود تلتزم المؤسسة بتحقيقيها أو التعبير عن مستوى معيّن من الإنجاز لابد من تحقيقه خلال فترة معيّنة... الخ وغالبا ما يستخدم مفهوم الأهداف معايير تتم على أساسها معرفة الأداء بالمؤسسة وذلك إثر القيام بالمقارنة بين الأهداف المخطّطة والإنجازات المحققة وبتحديد التأخيرات والانحرافات.

IV–2– 1) أنواع الأهداف:

من أبرز المنّظرين في هذا المجال (P. DRUCKER) الذي يعتبر أوّل من ندى بتعدّد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك بتحديد أهداف لها في كامل المجالات التي من شأنها أن تساعدها على الاستمرارية ونمو المؤسسة في السوق. ويرى (P. DRUCKER) أن معظم أهداف المؤسسة تتمحور حول ثمانية أهداف رئيسية وهي :

1) حصة السوق 2) الإنتاجية 3) الربحية
4) الابتكار 5) الموارد 6) مستويات الأداء
7) الاعتناء بالعمل 8) المسؤولية الاجتماعية.

ويؤكد (P. Drucker) بأنّ إهمال أحد هذه الأهداف من طرف المؤسسات يؤثر سلبا على بقية الأهداف.

يرى من جهة أخرى (OrsonI[1]) أن الهدف يعرّف بواسطة أربع مكوّنات وهي:

---

[1] - ORSONI J, « Management Stratégique » Edition Best 1990

- صفة القياس (Attribut de Dimension) : مثلا المردودية.
- سلم التقييم (النسبة) (Echelle de Mesure)
- المعيار (25 %) (Norme)
- البعد الزمني (5 سنوات) (Dimension Temporelle)

مثلا : لتحقيق نسبة (***سلم التقييم***) المردودية (***صفة القياس***) تساوي 25% (***المعيار***) بعد خمسة سنوات (***البعد الزمن***).

إنّ اختيار الغايات بصفة عامّة والأهداف بصفة خاصّة يتعلّق بالمسيّرين الذين يدخلون فيه شخصيتهم وطموحاتهم وقيمهم (الاعتقادات، المواقف، المبادئ): على سبيل المثال:

- البحث عن المداومة المتبعة من طرف بعض المؤسسات العائلية (يعاكس البحث عن النمو الذي يضم المخاطرات).

- البحث عن الاستقلالية المالية للحفاظ عن السلطة يعاكس إستراتيجيات النمو الخارجي.

- البحث عن المردودية في المدى القريب : منظور المضارب المالي.
- البحث عن النمو لتكريس قوة المؤسسة في المدى البعيد.
- البحث عن التفوّق لما تعطى الأولوية للمجال التقني.
- البحث عن الإنسانية من طرف منخرطين أو شركاء في التعاونيات أو الجمعيات أو الرابطات.

إذن كل هذه الانشغالات تعتبر أحيانا كأهداف وأحيانا أخرى كمبادئ. هذا ما نبينه في اللوحة -1-:

اللوحة -1- : الأهداف المبادئ:

العناصر التي تعتبر عادة كأهداف	العناصر الممزوجة التي تعتبر سواء كأهداف أو مبادئ	العناصر التي تعتبر كمبادئ
النمو	المداومة	الفعّالية - إنتاجية
المردودية	الإنسانية	الضمان
التفوق	الجودة الشاملة	الجودة الجزئية
		الفعالية - معيار

إن كل هدف جوهري مربوط خصوصا بعناصر أخرى. وفي بعض الأحيان يكون هنا تضارب بين الأهداف والمبادئ. على سبيل المثال حالة مؤسسة صغيرة التي لا تملك إلا وسائل محدودة وتسعى للحصول إلا على البقاء في المدى البعيد أي تريد الضمان الأدنى بالتخلي عن بعض الأهداف الجوهرية كالنمو والمردودية.

إذا كان هذا التضارب واضحا في المدى القريب ففي المدى البعيد حتما يكون مضرا. إذن كل هدف ينبغي أن يكون مبنيا على شروط الإحراز ومحصورا بقيود (العناصر المربوطة). أنظر اللوحة -2-

اللوحة -2- : شروط للأهداف والمبادئ

العناصر الأساسية	شروط الإحراز	القيود
المردودية (ربح الأسهم) (مردودية الأموال الخاصّة)	**الفعالية - إنتاجية** (المطابقة بين الأهداف المحققة والوسائل المستعملة). **الفعالية - معيار** (المطابقة بين الأهداف المحققة والأهداف المنتظرة)	- الإنسانية. - الجودة.
النمو - تقصية الأموال الخاصة. - نمو رقم المبيعات. - نمو الطاقة الإنتاجية	**المردودية** **الفعالية - إنتاجية**	**المداومة** (الحرية المالية، الضمان). **الإنسانية.**
التفوّق : - السمعة - التفوّق التقني - الجمالية.	**الجودة** مظاهر الماركة **الفعّالية - معيار**	**الفعالية - إنتاجية**
الإنسانية الإسهام في الانشراح الشخصي والجماعي	**الفعالية - معيار**	**الفعالية - إنتاجية.** - مع القدرة على المنافسة. - خلق تداؤب - خلق فرص.

في معظم الأحيان تكون بعض الأهداف مفروضة من طرف الهيكلتقنيين أو مسؤولين وظيفيين وهذا حسب قوة تأثيرهم في اختيار الأهداف. على سبيل المثال :

- **للتقني**--------------------: الجودة.
- **للتسويق**-----------------: النمو والجودة الكاملة.
- **للإنتاج**------------------: الانتظام والضمان.
- **العلاقات البشرية**-----------: الإنسانية.
- **المالية**--------------------: المردودية.

إن الأهداف تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى وهذا حسب الأرباح المحققة في السابق، الأرباح الكامنة، الأفاق المستقبلية، مكانة المؤسسة في دورة حياة مهنتها ومكانة المنتوج في دور حياته.

يعرّف أنصف (Ansoff) الهدف كما يلي:

"هو قياس لمردودية العمليات الخاصّة بواسطة تحويل الموارد ".

IV-2-2) مفهوم المردودية :

حسب (P.Drucker) يبدو أنّ رجال الأعمال يجهلون ما وراء مفهومي الربح والمردودية. حسب رؤية لا يوجد أي ربح في الواقع ولكن لا يوجد إلا تكاليف التي تترتب على ثلاثة أبعاد:

- تكلفة رأس المال.

- تكلفة المخاطرة وهنا السؤال الحقيقي المجبر طرحه هو : "ما هي المردودية الأدنى الضرورية لتغطية كل المخاطرات المستقبلية للمؤسسة".

- الشغل والتقاعدات المستقبلية.

فيما يخص تعريف الربح يوجد هناك حذر كبير : هذا راجع لاستعمال الموارد حسب متطلبات المدى البعيد أوالمدى القريب فالاهتمام بالمدى القريب فقط يؤدّي حتما إلى الخسارة إذ أنّه يحث المؤسسة على بدل المجهودان مثلا في السلع والأسواق الحاليّة أو استعمال سياسات لتنمية المبيعات أو تخفيض التكاليف بواسطة الارتفاع في الإنتاجية ولكن للحفاظ عن مرد وديتها من اللازم على المؤسسة أن تبحث عن التجديد بواسطة الاستثمارات في البحث والتنمية، التكوين، التجهيز الخ اللواتي ما تكون مربحة إلا في المدى البعيد.

في السابق أي في القرن 18 و19 كان العالم آنذاك يتسم بعدم التسريع في التكنولوجية، وهذا أدّى إلى إعطاء أهميّة أقل لعامل رأس المال. كانت المؤسسات تقوم بقياس نجاحها إلا على المدى القريب.

في هذا الإطار إنّ نظرية تعظيم الأرباح ما هي قائمة إلاّ في الحالات التي تتسم بتوازنات متتالية .

في بداية الخمسينات شهد العالم تسريع في استعمال التكنولوجية وكذا طلبات متزايدة من رؤوس الأموال والاستثمارات وهذا أدّى إلى الأخذ بعين الاعتبار الأرباح في المدى البعيد. في هذه الحالة إنّ الهدف الجوهري يكمن في تحقيق أحسن نسبة في المدى البعيد للموارد المستعملة في المؤسسة.

حسب (Cyert وMarch) لا يوجد أهداف للمنظّمات في حدّ ذاتها ولكن يوجد إلاّ أهداف لأعضائها البارزين الّذين يحدّدونها بواسطة المفاوضة.

تناسب هذه الفكرة نظرية أصحاب الحقّ (Ayant Droit) لـ F. Abrams التي تستلزم التحكيم من طرف المديرية من أجل الوصول إلى التوفيق بين الأهداف المتناقضة لكل المجموعات كـ : المسيّرين، العمّال، أصحاب الأسهم، المموّنين، الموزّعين الخ....

إنّ مسؤولية المديرية تكمن في إرضاء كل مجموعة من هذه المجموعات (رضا أصحاب الأسهم).

بصفة عامة يرى صمويلسونSamuelson أن لمفهوم الربح عدة معاني:

1) الربح للتسديد الضمني للعوامل: الريعة، الفائدة، الأسهم.
2) الربح لتسديد المبادرات والابتكارات حسب نظرية شومبتر Shumpeter
3) الربح المتعلق بالمخاطرة والآيقين حسب نظرية Knight
4) الربح كعلاوة للمخاطرة إذ أن السعر التنافسي يساوي: المرتبات + الفائدة + الريعة + **العلاوة**.
5) الربح الذي يعكس دخل الاحتكار (في إطار تكوين ندرة طبيعية أو اصطناعية).

6) الربح الماركسي .Marxien

في معظم الحالات نرى أن الموقف العدواني ضد الربح ما هوفي الواقع إلا عدوان ضد الحالات الاستثنائية التي تعكس إختلالات في توزع الدخل .

من الضروري أن ندرك نقطة أساسيّة في مجال البحث عن المردودية : أنّه لا يوجد موارد مربحة بنفسها إذ أنّ الأعمال المربحة تكون متعلّقة بالأوضاع التالية :

- وجود حاجيات للإشباع في بعض القطاعات من السوق.
- وجود الموارد اللازمة،
- وجود طريقة لتسيير فعّالة،
- وجود إنتاج وخدمات مناسبة،
- وجود حرّية التصرّف من طرف المنافسين،

IV-2-3) العلاقة بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية: أثر الرافع

كما رأيناه من قبل إنّ المردودية تعتبر شرطا لتحقيق هدف النموّ : فالعلاقة بين المردودية والنموّ هي ضيقة. مثلا : توزيع الأرباح في البداية يؤثر بصفة سلبيّة على نسبة النموّ إذا لم تتبع بزيادة في رأس المال.

لدينا العلاقة:

$$\delta = \frac{D}{C}(r_e - i)P + r_e P$$

δ= نسبة نمو الرأس المال العام

C = الرأس المال الخاص

D = قيمة الديون

r_e = المردودية الاقتصادية (مردود الأصول).

i = نسبة الفائدة

P = النسبة المئوية للاحتفاظ بالأرباح.

لنأخذ أمثلة تطبيقية :

مثال:(1)

$\% 15 = r_e$ ، $1000 = C$ ، $500 = D$

$1/2 = P$ ، $\% 10 = i$

$8.75 \% = \delta$

إذا $\% 20 = r_e$ $\Leftarrow$ $\% 12.5 = \delta$

مثال (2):

$\% 15 = r_e$ ، $500 = C$ ، $1000 = D$

$1/2 = P$ ، $\% 10 = i$

$\% 12.5 = \delta$

إذا $\% 20 = r_e$ $\Leftarrow$ $\% 20 = \delta$

$P = (1- d)$

d : نسبة توزيع الأرباح.

لمّا $(d = 0)$ أي $(P = 1)$ نصل إلى العلاقة العامة :

$$\delta = \frac{D}{C}(r_e - i) + r_e$$

أين نسبة نمو الرأس المال العام يساوي المردودية المالية :

$$\delta = \frac{D}{C}(r_e - i) + r_e$$

$$\delta = \frac{D\,r_e - D\,i + C\,r_e}{C} \Rightarrow \frac{r_e\,(D + C) - iD}{C}$$

إن: $r_e = \dfrac{E.B.E.}{D + C} \Rightarrow E.B.E. = r_e(D + C)$

E.B.E.: الناتج الخام للاستغلال (Excedent Brut d'exploitation)

D+C: الرأس المال المستعمل = الأصول الاقتصادية. Actif Economique

E.B.E. = القيمة المضافة - الضرائب - تكلفة العمل.

Résultat d'exploitation = (E.B.E. ou R.B.E.) - (الإهتلاكات)-(التكاليف المالية).

إن .E.B.E ناقص التكلفة المالية (i D) يساوي الناتج الجاري Le Résultat Courant.

إن الناتج الجاري المقسوم على الرؤوس الأموال الخاصة تساوي المردودية المالية.

$$\frac{E.B.E. - ID}{C} = \text{المردودية المالية} = r_f.$$

من المردودية الاقتصادية re نستطيع أن نخرج rc أي المردودية التجارية.

$$re = \frac{EBE}{AE} = \frac{EBE}{CA} \cdot \frac{CA}{AE}$$

مع CA = رقم المبيعات : Chiffre d'affaires

$$rc = \frac{EBE}{CA}$$

معامل التحويل $\frac{CA}{AE}$ Coefficient de transformation

إن الفرق بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية تعطينا أثار الرافع.

L = أثار الرافع $L = r_f - r_e \Leftarrow r_f - r_e = \frac{D}{C}(r_e - i)$

إنّ آثار الرّافع يسمح بقياس سياسة المديونية للمؤسسة.

$re < rf \Leftarrow$ هنا تلعب المديونية دور إيجابي.

$re > rf \Leftarrow$ هنا تلعب المديونية دور سلبي.

في حالة إذا كان $D = 0 \Leftarrow i = 0$ وهذا يؤدي إلى :

$$rf = \frac{EBE - iD}{C} \text{ ،} \quad re = \frac{EBE}{D + C}$$

$$\Rightarrow re = rf = \frac{EBE}{C}$$

إذا افترضنا حالة شركتين A وB بالدينار.

	A	B
الرأس المال الخاص :	2000	1000
الديون:	0	1000
الناتج الخام للاستغلال :	300	300
التكاليف المالية (10%) :	0	100

المردودية المالية (rf) $(\frac{300}{2000}) = \%15$ ، $(\frac{200}{1000}) = \%20$

المردودية الاقتصادية: $\frac{300}{2000} = \%15$ ، $\frac{300}{1000+1000} = \%15$

نرى هنا أن المديونية لعب دور إيجابي.

تجدر الإشارة إلى أنّ معاير المردودية متعدّدة لأنّها متعلقة بمفهوم فعّاليّة المؤسسة.

(1) $\frac{\text{دخل اللإستغلال}}{\text{الأصول العامة}} = \frac{\text{Revenu d'exp.}}{\text{Actif Total}}$

هذه النسبة تعكس المنطق الاقتصادي المبني على فعّالية مجموعة الأصول.

(2) $\frac{\text{الربحية + زيادة في القيمة البرصية للسهم}}{\text{القيمة البرصية للسهم في بداية المرحلة}}$ = منطق المضاربة في البرصة.

(3) $\frac{\text{الربح الصافي}}{\text{الرأس المال الخاص}}$ = المردودية المالية = منطق أصحاب المؤسسة.

(4) $\frac{\text{الربح الصافي}}{\text{رقم المبيعات}}$ ≃ المردودية التجارية: منطق فعالية التسيير.

IV-2-4) مفهوم الفعّالية:

يعرّف (Khemakhem) الفعّالية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك". هذا ما نسميه نحن "الفعالية - معيار " أي (Efficience) التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها.

إذن **الفعالية - معيار (Efficience)** = **الأهداف المحققة** / **الأهداف المحددة**

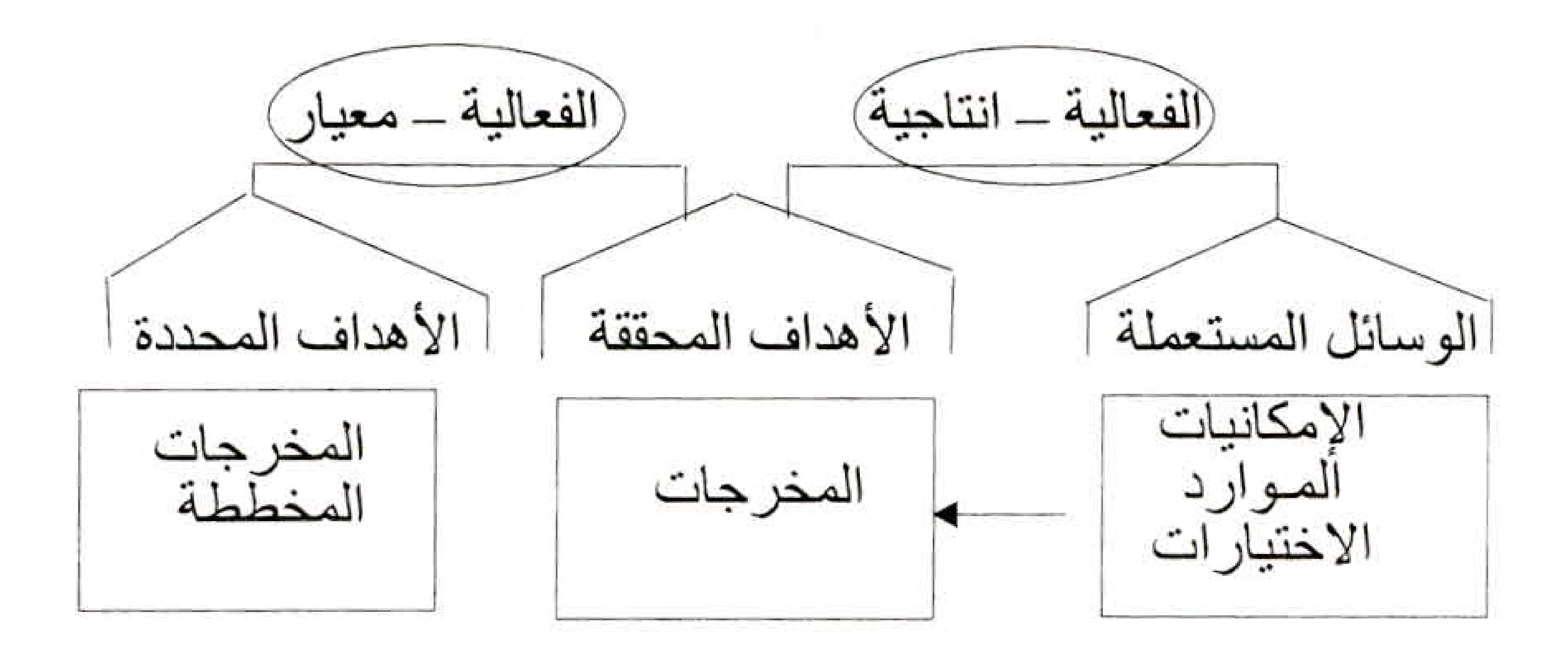
أما فيما يخص "الفعّالية - إنتاجية" (Efficacité)

تعكس العلاقة التالية

الفعالية - إنتاجية (Efficacité) = **الأهداف المحققة** / **الوسائل المستعملة**

نبين هذا من خلال الشكل -36- :

الشكل - 36- : الازدواجية فعالية وإنتاجية



إنّ هذه الازدواجية "الفعالية - معيار والفعالية - إنتاجية"تبيّن مستوى أداء تسيير المؤسسة. بعد تغيير طفيف في الشكل المقترح من Bergeron الموضح في الشكل -37-، والذي يشير إلى مختلف الوضعيات التي تنجم من تفاعل كل من الفعالية - معيار والفعالية - إنتاجية في المؤسسة.

الشكل -37- : التفاعل بين الفعالية و المعيار

الفعّالية – إنتاجية

الفعالية معيار		مرتفعة	منخفضة
	منخفضة	عدم تحقيق الأهداف ولكن استعمال أمثل للمــوارد (2)	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استعمال الموارد (1)
	عالية	تحقيق الأهداف مع استعمال أمثل للموارد (4)	تحقيق الأهداف مع سوء استعمال الموارد (3)

الوضعية 1: سالبة
الوضعية 4: موجبة

الوضعية 2: غياب المنظور الإستراتيجي ولا سيما "ما ذا ينبغي على المؤسسة أن تفعل" مستوى الأهداف طموح أو غياب الوسائل.

الوضعية 3: إفراط في استعمال الموارد. ماذا تكاد أن تفعل ؟

أوتكون الأهداف محدّدة على مستوى أدنى.

IV-3) الإستراتيجية:

- يوجد غموض كبير فيما يخص تعريف الإستراتيجية لأن أي مشكل يمكن أن يكون إستراتيجيا لمّا نلتزم به. إضافة إلى ذلك يمكن للمشكل أن يضم مجالا واسعا يبدأ من التسيير اليومي لمعمل صغير إلى اختيار شكل نمو لمؤسسة كبيرة.

كبداية نستطيع أن نعرف مفهوم الإستراتيجية على أساس العنصرين التاليين:

1) **يجب أن يكون هناك رهان يربط صيرورة المؤسسة في إطار دائم ونهائي.**

2) كما يجب أن يكون هناك **تخصيص للموارد المادية والبشرية يستند إلى اختيارات المؤسسة فيما يخص ميادين أعمالها.**

IV-3-1) مفهوم الإستراتيجية:

يمكن أن نذكر مفهومين للإستراتيجية، المفهوم الأوّل يتوقف على الزمان والآخر على المكان.

1 – الاعتماد على الزمان :

هذا المفهوم الإستراتيجي المتعلق بالتخطيط في المدى البعيد مستعمل بصفة عامة في معظم الجامعات الأنقلوسكسونية. هذه الطريقة مؤخودة عن الفرنسي (H.Fayol). إن التخطيط الإستراتيجي يوصف بالتعارض مع القرار المؤخود في المدى القريب والمسمى بالتكتيكي.

2 – الاعتماد على المكان :

هذا المفهوم المعتمد على المكان أي البيئة، طوّره (Ansoff) الأمريكي الذي جعله يهتم بالاختيارات لدى مؤسسة ما المتعلقة بالبيئة. نلاحظ أن هذا المفهوم المكاني للإستراتيجية يرتكز على الشكل الخارجي ويعني تأثير البيئة على قرارات المؤسسة وهذا بالمقابل على المفهوم الزمني الذي يرتكز

على الشكل الداخلي ألا وهو تأثير قرارات المؤسسة على البيئة ويلفت النظر بأن هذين المفهومين لا يتنافيان بل يتكاملان وباجتماعهما يتكون مفهوم مكاني زماني أي مفهوم يعتمد على المكان بالنسبة ما وفي آن واحد على الزمان بنسبة متكاملة مثلا : على مستوى مؤسسة ما، مدير الإنتاج يعطي أهمية كبرى للمفهوم الزمني75% و25% للمكان. أما مدير (Marketing) يوزع في طريقته الإستراتيجية أهمية 25 % للزمان و75% للمكان.

بعض من الكتاب أو المفكرين الاقتصاديين يفرقون بين المسير والإستراتيجي قائلين بأن الأول يمارس التحليل بآتباع الطريقة التالية التي تبدأ من البسيط وتصيد إلى المعقد وهذا يمنحه روح هندسة أو رياضة والثاني (الإستراتيجي) يختص بالتأليف بآتباعه الطريقة العكسية أي من المعقد إلى البسيط وهذا يكسبه روح الرقة والتي تسمح له بالقيام بالتحليل المبنية على النمادج الكشفية (Les modèles Heuristiques).

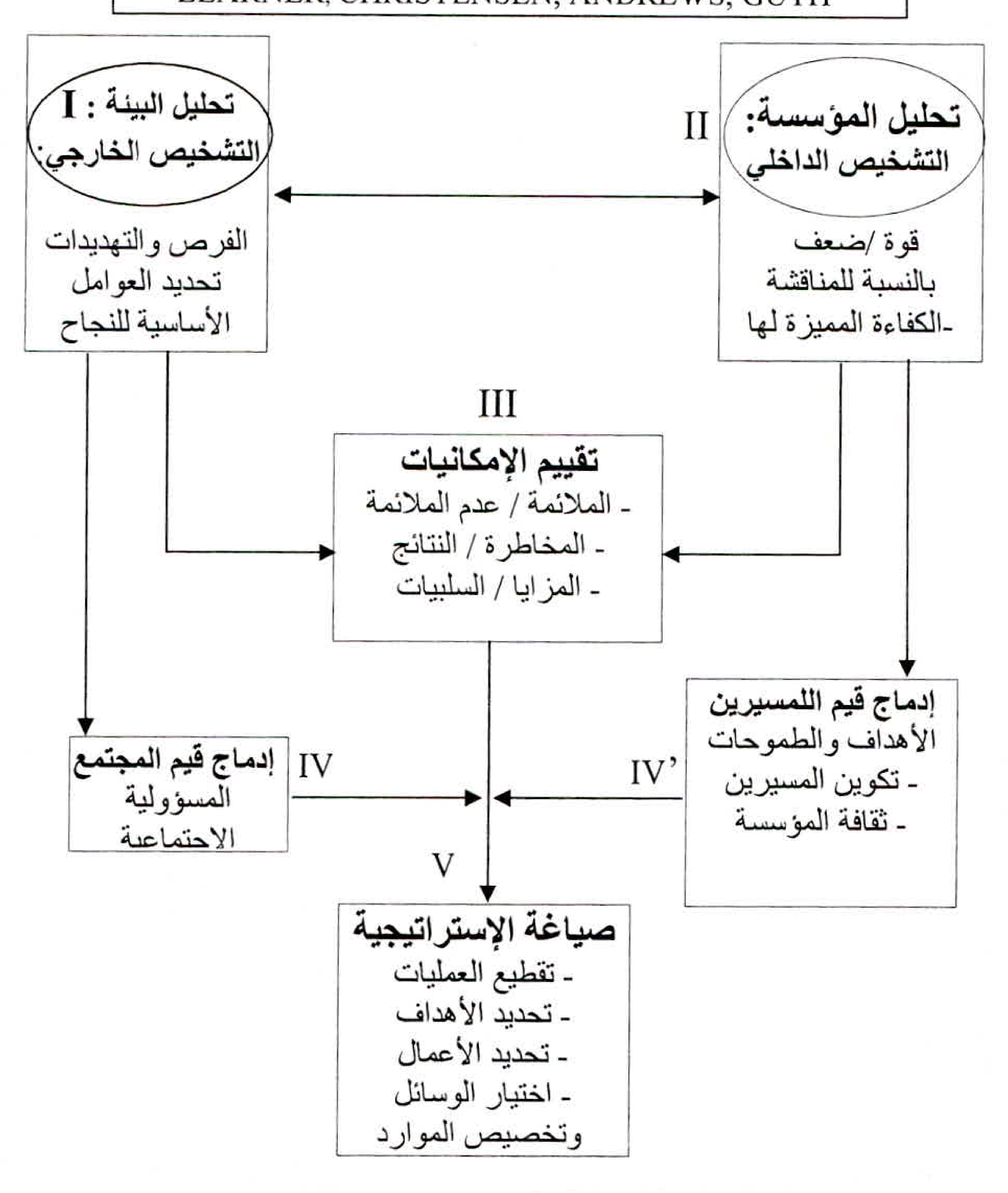
نعتقد أن ما ذهب إليه هؤلاء المفكرين هو نظري محض لأنه لا يتفق مع الواقع، البعض من الكتاب ومنهم (Woot) يرون أن مفهوم الإستراتيجية يتضمن شكلين المحتوى، المحتوي.
- المحتوي: بمعنى الطريقة أو المنهج.
- المحتوى: ما يوجد داخل المحتوي.

نستطيع أن نعرف أيضا مفهوم الإستراتيجية كمجموعة القرارات والأفعال المتعلقة باختيار الوسائل والموارد لتحقيق الأهداف.

التفكير الأول في الطريقة الإستراتيجية بدأ في مدرسة (Harvard) مع صياغة نموذج (L.C.A.G) المتضمن في الشكل -38-:

الشكل -38- مخطط لنموذج : L-C-A-G

LEARNER, CHRISTENSEN, ANDREWS, GUTH



وتعرف أيضا الإستراتيجية بتسلسل العناصر مثل المهمة (Mission)، ملف الأعمال (PorteFeuille d'activités)، التذاؤب (La Synergie)، وسائل القيم (Les moyens d'action)، الأولويات (Priorités)، خطط الطوارئ (Les plans de Contingence)، اختيار التحالفات (Les choix d'alliances).

المهمة	ماذا نمثل ؟ ما ذا نريد؟ ماذا يجب أن نفعل ؟
ملف الأعمال	ماذا نفعل؟ ما هي الأبعاد: سوق / سلعة/ تكنولوجية؟
التذاؤب	5 = 2 + 2
وسائل القيم	القوى البشرية، المادية، المالية.
شكل النمو	اختراق السوق، تنمية السوق، تنمية السلعة، التنويع.
الأولويات	ماذا نفعل في أول الأمر ؟
اختيار المحالفات	أين الحليف وما هو الخصم ؟
خطوط الطوارئ	ماذا نفعل إذا حدث طارئ ؟

1) المهمـــة

تكمن المهمّة في التساؤلات التالية :

ماذا نمثّل ؟

ماذا نريد أن نكون ؟

ماذا نحبّ أن نفعل ؟

إنّ المهمّة تعطي المحور التوجيهي للمنظّمة إذ أنّها تمثل الدليل في الإختيارات إلا أنّه لا يجب أن تكون غامضة أو صلبة.

مثلا، حسب ليفت Lewitt ، تلك الشركة التي تعرف مهمتها في المواصلات إذ أن هذا المفهوم غير واضح.

مثل آخر يخص مؤسسة التي تتعرّف في الأسمنت. ولهذا المفهوم الصلب تكون معاير الاختيار واضحة ولكن تتميّز بكونها أنّها مجبرة وقليلة التطوّر. إضافة إلى ذلك فإنّ هذا التعريف مرتكز على المنتوج وهذا ما سمّاه ليفت "قصر البصر التسويقي Marketing Myopia" لأنّ المهمّة حسب روح الماركتنغ تعني إشباع الحاجة الحيويّة والأساسية.

2) ملف الأعمال (Porte feuille d'activités)

يتمثل حسب الأجوبة عن السؤال التالي: ماذا تريد المؤسسة أن تفعل بدقة؟

إنّ اختيار ملف الأعمال هو شيء أساسي وجوهري لأنّه يسمح بحصر مجهودات المؤسسة ضمن ميدان مفضّل ومميّز. مثلا : هل تتخصّص هذه المؤسسة (أ) للحديد في صناعة المواد الحديدية للبناء أم لصناعة مواد الزّخرفة و هذه المؤسسة (ب) للنجارة في صناعة نجارة الزخرفة. للأشخاص أم مواد (توافد وأبواب) للبناء.

فعلى غرار شخص ما تكون في حوزته أسهم وهو يحاول تحقيق الموازنة بين المخاطرة والمردودية إنّ المؤسسة تقوم باختيار أعمالها لتعوّض أعمالها المتدهورة بالأعمال النّامية.

نستعمل كلمة أعمال وفقا الشكل -39- وتسمى بمصفوفة أنصوف.

الشكل -39- : الازدواجية سلعة - سوق

سوق / سلعة	سلعة موجودة	سلعة جديدة
سوق موجودة	(1) اختراق السوق	(3) تنمية السلعة
سوق جديدة	(2) تنمية السوق	(4) التنويع

لايجب أن تكون كلمة "أعمال" متعلقة بالسلعة أو بالسوق على حدى بل بالعلاقة بينهما لكي تشكل مزدوجة متجانسة (سلعة /سوق) حسب التقطيع الإستراتيجي (segmentation). نضيف إلى ذالك البعد الثالث الخاص بالتكنولوجية لتصبح الميادين النشاط الإستراتيجية محددة ضمن ثلاثية الأبعاد. يجب الإشارة أن التقطيع التسويقي يتعلق بالأسواق.

3) التذاؤب

إنّ مفهوم التذاؤب يرمز إلى العلاقة 2 + 2 =5 ويعني أن أثر التفاعل بين الموارد، الأعمال والعمليات يكون أكبر من الأثارات المأخوذة على إنفراد. وهذا ناتج عن التكامل بين كل العناصر.

نستطيع أن نميّز بين عدّة أنواع من التذاؤبات :

- **التذاؤب ماركتنغ:** يظهر إثر تحسين فعّالية مزيج ماركتنغ أو اكتساب قدرة تنافسيّة أكبر إثر توسيع تشكيلة (Gamme) المنتجات أو التنميّة في سوق جديدة (الخانة الثالثة حسب مصفوفة أنصوف).

- **التذاؤب الإنتاجي:** يحقق إثر استعمال أحسن للطّاقة الكامنة للإنتاج وهذا بإدخال عملية جديدة .

- **التذاؤب التنظيمي:** يحقق بإدماج عمليّات جديدة التي تسمح بتشغيل الطّاقة الإدارية الفائضة. يحقق هذا التذاؤب على المستوى الأفقي باندماج أحسن للعمليّات وعلى المستوى العمودي بأحسن تنسيق بين الوظائف.

- **التذاؤب المالي:** يتم بتطوير السيولات حسب نموذج (Pims) أو باستعمال أثر الرفع الخ

من الضروري أن تقيّم هذه التذاؤبات على أساس الأهداف المحدّدة لأنّ بعض التّركيبات لا تنتج تذاؤبات إلاّ في المدى القريب وبطبيعة الحال لا تأخذ بعين الاعتبار التذاؤبات العكسية التي من المحتمل أن تنتجها في المدى البعيد.

4) وسائل العمل

من أجل تكريس مهمّتها تحتاج المؤسسة لعدد من الموارد اللواتي تختلف فيما بينها كما وكيفيا. إذن اختيارها مبني على قرارات كـ :

ما هو النّوع من اليد العاملة ؟ (مؤهّلة أم لا).

ما هي وسائل الإنتاج المستعملة ؟

ما هو نمط التمويل المختار ؟ قرض، تمويل ذاتي، ازدياد في رأس المال.

ما هي شبكة التوزيع التي نريد إتباعها ؟ تاجر بالجملة ، تاجر بالتجزئة ، الأسواق الكبرى، بيوت الخصم الخ.

إنّ اختيار هذه الوسائل لا يتم تلقائيا بدون هدف ولكن يحدّد حسب الطريقة المتبعة أي شكل النموّ.

5) شكل النموّ

تبين مصفوفة أنصوف أربعة أشكال من النموّ:
1) اختراق،
2) تنميّة السوق،
3) تنميّة السلعة (ابتكار وإبداع) ،
4) التنويع،

مع ذلك لا تستطيع أيّة مؤسسة أن تقوم بكل هذه النشاطات في آن واحد ولهذا فإنّ المشكل المطروح يتعلّق بتحديد الإسبانيات أو الأولويات.

6) الإسبانيات

مثلا لو فضّلت المؤسسة أن تتبع شكل النموّ الثالث (تنميّة السلعة) المبني على الإبداع. فعليها أن تقوم بإنشاء مخابر (تجنيد وتوظيف باحثين) مع

دراسة السّوق بصفة كيفيّة ثمّ صنع النموذج الأصلي،ثمّ تليها دراسة السّوق بصفة كميّة للسلعة الجديدة ثمّ تهيئة الوسائل، ثمّ اختيار مزيج مركتنغ الخ. وتبقى قائمة التساؤلات كما يلي:

بين كل هذه العمليات ما هي العملية الأولى ؟

متى ومن هو الذّي يقوم بتنفيذها ؟ ما هي النتائج التي ننظرها ؟

إنّ القيام بالإستراتيجية متعلق بالاختيارات .

كما نستطيع أن نتصوّر أنه لا يوجد طريق واحد فقط بل يوجد عدّة طرق للوصول إلى أغراض المؤسسة، إنّ الإستراتيجية المختارة تختلف على أساس الفرضيات المأخوذة المبنية على الاتجاهات المتوقعة للبيئة.

وهكذا نستطيع أن نصغ عدّة مجموعات من الفرضيات ونركبها في إطار سيناريوهات. نتصوّر على سبيل المثال سيناريوهين.

سيناريو 1: يتميّز بعدم وجود ابتكار تكنولوجي أعظم

- بقاء المنافس الرئيسي في الأسواق الحاليّة.
- عدم وجود أي حركة اجتماعية مضادّة.
- عدم وجود أي منافسة خارجيّة أو وطنيّة.

سيناريو 2 : يتميّز بالعكس :

- ابتكار تكنولوجي أعظم.
- المنافس الرئيسي يبذل كل مجهودات اتجاه هذا الابتكار.
- وجود حركة اجتماعية معارضة لهذا الابتكار الذي من المحتمل أن يؤثر سلبيا على شروط العمل.
- وجود منافسة وطنية وخارجية.

إذن نستطيع أن نبني كثير من السيناريوهات ونرتبها تبعا لدرجة إحتمالتها ولكل واحدة منها نهيئ إستراتيجية ملائمة. إذن يتم الاختيار على إستراتيجية واحدة فقط ويليه فرز الإستراتيجيات الاحتياطية.

7) خطط الطوارئ

تحتفظ المؤسسة بآستراتيجية احتياطية أي بخطط الطوارئ وهذا إن حدث اختلاف قي تطوّر البيئة لم يتصوّر من قبل ضمن الفرضيات.

هنا يتمّ التخطيط الإستراتيجي المبني على مدرجة إتباع الفرضيات والالتزام بالإستراتجيات الجديدة والتغيّر الذي يقام على الإستراتيجيات القديمة.

8) اختيار التحالف

إن صياغة الإستراتيجية لم تتوقف على تحليل عقلاني فقط بل تأخذ بعين الاعتبار بعد آخر وهو البعد السياسي الذي يستند على التحليل

السياسي للوضعية وهذا يعني تعيين الممثلين الرئيسيين في المؤسسة كالإطارات، العمّال، النقابة، مجلس الإدارة، مجموعة المستهلكين والدّولة.

فينبغي على المؤسسة أن تعرف الأغراض المتبعة من طرف كل ممثل قصد تقييم سلطته وتأثيره. إذن على المؤسسة أن تهيّئ أسس التشاور المتخذة تبعا لأغراض مشتركة مع التحالف.

هذا لأنّ كثير من الإستراتيجيات اللواتي كانت كاملة كتابيا أخفقت بسبب عدم إدراك سلطة الممثلين والتقييم المخطئ لأهدافهم الخاصّة.

في إطار إعداد وتطبيق الإستراتيجية نأخذ كثير من القرارات التي صنّفت بصفة مختلفة من طرف الباحثين. لا نختار إلاّ التصنيف البسيط المبني على طبقتين: القرار الإستراتيجي والقرار العادي اللذان يتميّزان على مستويات كثيرة كما هو الحال في اللوحة -3-: (مميزات القرارات) ومن خلال هذا التصنيف نستطيع أن نميّز بين نوعين من التسيير، التسيير العملي والتسيير الإستراتيجي:

IV-3-2) التسيير العملي والتسيير الإستراتيجي:

IV-3-2-1) التسيير العملي:

يتميّز بالتعدّدية، اليوميّة، التكرار في كل ميادين التسيير.

إن فعّاليّة كل الأعمال الجاريّة تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكميّة كالإنتاجيّة بالنسبة للإنتاج المادّي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية.

باختصار نستطيع أن نقول أن التسيير العملي يكمن في تشغيل الطّاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأعلى فعّالية ممكنة.

IV-3-2-2) التسيير الإستراتيجي:

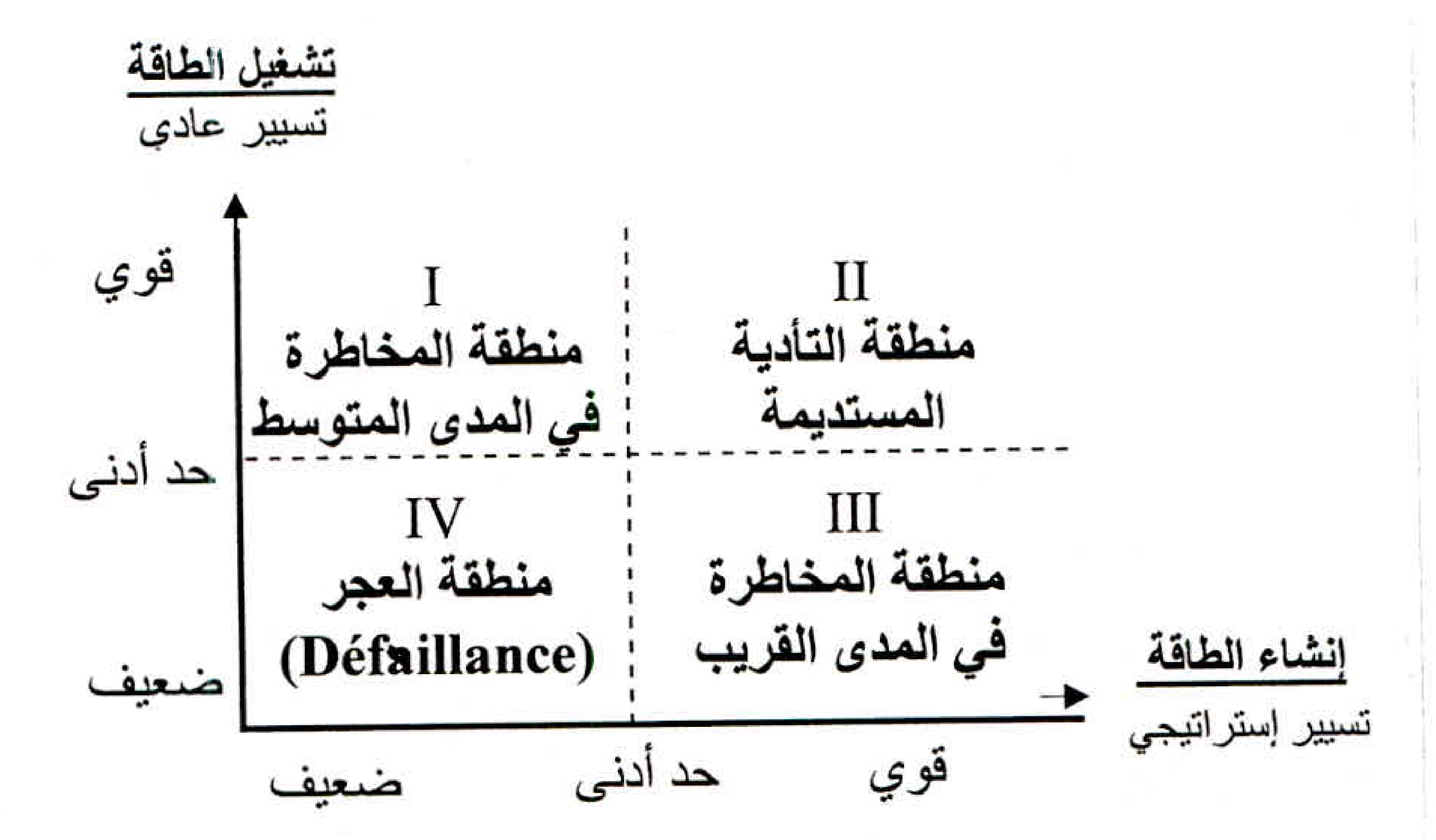
إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها والتسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة التحقيق إذ أنّ هذه الوضعيّة تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام. أي بالإنسان، بحث، تنمية، اجتذاب الزبائن، التنظيم الخ.

وبصفة تكامليّة يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات إلى نتائج.إنّ كثير من الأخطاء ترتكب بسبب عدم فهم هذا الفرق. هذا يؤدّي إلى ضعف في المسؤولية

اللوحة -3- "مميّزات القرارات"		
الخاصيّات	**القرارات الإستراتيجية**	**القرارات العاديّة**
الغاية	أجمالية (مظاهر الماركة، إدماج X إلى Y)	محليّة (تغيير حملةٍ تنمية المبيعات).
المدة	طويلة	قصيرة
المعكوسية	ضعيفة	قويّة
الأبعاد	كثيرة (مالية، تقنيّة، تسويقيّة)	واحدة
البيئة	متغيّرات	معطيات (لازم قرض سريع)
الزمن	متغيّر	محدود (قيود)
الأهداف	كثيرة وغامضة	واحدة وواضحة (تخفيض السعر بـ 10%)
الإعلام	مجمّعة	رقيقة
البناء	ضعيف	قوي
النمادج	كشفيّة	حسابيّة Algorithmiques
المستوى	عالي	متغيّر
الطّابع	مقاوليّة (الإبداع)	التسيير العادي (التسيير)

يتبيّن الفرق بين هذين التسييرين من خلال الشكل -40-:

الشكل -40-: التفاعل بين إنشاء وتشغيل الطاقة:



إن هذه المناطق الأربعة تكاد أن تخصّ أي مؤسسة.

المنطقة I :

تخصّ المؤسسة التي تسيّر بصفة جيّدة بغظّ النظر عن الجانب الإستراتيجي، طاقة الإنتاج مستعملة كليا، المرودية حسنة، التسيير التسويقي فعّال ولكن تعيش المؤسسة بعض من الصعوبات النّاجمة من عدم الاستثمارات أي : نسبة الإبداع ضعيفة، دخول السلعة في مرحلة الانحطاط، عدم تكوين الثروات البشرية. تستطيع المؤسسة أن تواجه هذه التهديدات بتحويل الموارد الماليّة الضّخمة لديها إلى ثروات طاقوية أي : إحراز على براءات اختراع ورخصة وإحراز على مؤسسة مشابهة تكون لديـــها مؤهلات في مجال البحث والتنمية.

المنطقة II:نجد في هذه المنطقة مؤسسات نجوم كما هو الحال في مصفوفة BCG.

المنطقة III : في هذه المنطقة تواجه المؤسسة أزمة نمو النّاجمة من التسرّع في تخصيص الاستثمارات. وهذا جعلها في وضعيّة ماليّة غير مواتية. يتميّز التسيير العادي بعدم الاستقرار والتغيرات السريعة التي لم تسمح لها بإبراز الفعّالية اللاّزمة. إنّ هذه المؤسسة مهدّدة بالعجز المالي وبناء على ذلك بالمرور إلى منطقة.

إنّ الحلول تكمن في تحسين التشغيل العادي للطّاقة، رفع الإنتاجية والمردودية مع وضع توازن بين نسبة الاستثمار والاستدانة.

المنطقة IV :

تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر في البنيات والتسيير .

إنّ حل المشكل لم يكن تامّا على الإطلاق وهذا يستند إلى نفسية المقرّر الذي يوصف حسب الوظائف التّالية.

1) هل يحل مشكل (ميدان تقني) ،

2) هل هو مخترع (يدخل انقطاع في قراره ثمّ يسيّره)،

3) هل هو عامل ثقافي (في معظم الأحيان يكون لدى المؤسسة كثير من الحلول. فعلى المدير أن يختار حلوله بإدخال عقلانيته وطريقته الخاصّة لطرح المشاكل ولاختيار المعاير أي بالمعنى العام : إدخال منظروه).

4) هل هذا عامل سياسي : (مرحلة اختيار الحلول تعطي للمسؤول بعض من الحريّة وهذا يضمّ جانب من المخاطرة .

إن سلطته ومصداقيته تكون مهدّدة بالخطر.

القرار الاستراتيجي	القرار التكتيكي
1	1
2	2
3	3
4	4

خلاصة الفصل الرابع:

نستطيع أن نقول أن التسيير قد مرّ بعدة تطورات وهذا راجع للتعقيدات التي طرأت على معظم المتغيرات الماكرو والميكروبيئة. لتفهم أكثر للتسيير من الضروري أن ندرك التضافر بين العناصر الثلاثة التالية: الإستراتيجية والبنية وثقافة المؤسسة اللواتي تسمح للوصول للقرارات المثلى لصالح المؤسسة في المدى البعيد بصفة خاصة.

الفصل الخامس

أدوات التحليل الإستراتيجي

V -1) المناهج الكلاسيكية

V -1-1) B.C.G.

V -1-2) A.D.L.

V -1-3) Mc. Kinsey

V-2) التحليل الصناعي

V-2-1) المحيط العام

V-2-2) تحليل البنية الصناعية

V-3) التحاليل الحديثة

V-3-1) مقاربة الموارد والكفاءات

V-3- 2) نموذج دلطه DELTA

مقدمة الفصل الخامس :

إن البعد الأول للتحليل الإستراتيجي يكمن في فهم وإدراك ديناميكية المنافسة. ولهذا فإن المؤسسة تتساءل عن :

- ميدان نشاطها.
- مواجهة المنافسين.
- قواها ومميزاتها.
- القيود وكيفية التغلب عليها.
- التهديدات والتحديات.

لدينا الكثير من الطرق لتحليل وتشخيص بعض هذه التساؤلات والتي يمكن أن نصنّفها إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يتعلق بالطرق أو المناهج الكلاسيكية اللواتي تعتمد على دورة حياة الأنشطة المختلفة: (Cycle de vie des Activités)

القسم الثاني: وهو الشكل الحديث لبناء المؤسسة الذي يكمن في التحليل الصناعي المبني على العلاقة بين الفروع (Branches) (أي دراسة الفروع الصناعية) والبنيات الإستراتيجية الصناعية للمؤسسات.

القسم الثالث: يخص بإيجاز مقاربتين: الأولى تتعلق بالموارد والكفاءات، أما الثانية تشمل نموذج شامل من MIT المسمى بنموذج DELTA .

V -1) المناهج الكلاسيكية :

هذه المناهج المأخوذة من ديوان الاستثمار الأمريكي، تطبّق عادة على المؤسسات الكبرى والمتنوّعة. سنتطرق في هذا القسم إلى طريقة BCG، طريقة ADL وطريقة(Mac Kinsey).

V-1-1) طريقة .B.C.G :

B.C.G. =*Boston Consulting Group*

هذه الطريقة مبنية على كيفية تطبيق الإستراتيجيات في إطار تنافسي. نلاحظ هنا مستويين اثنين :

- المستوى الأوّل: متعلق بميدان النشاطات أي ازدواجية (سلعة - سوق). مثلا: سوق المغرب العربي لمسخن الماء في حمّام ذي الحجم الصغير أي: 5 أو 7 لتر).

- المستوى الثاني : متعلّق بالمؤسسة بصفة عامّة أي بمجموعة من أوراق الأعمال (Porte Feuille d'Activités) مثلا : شركة Philips في حوزتها الكثير من ازدواجيات (سلعة - سوق) في ميدان الإلكترو منزلي ولها كثير من النشاطات في التكنولوجية الجديدة، الرياضة، والبترول الخ...

سوف نتناول بالدراسة منحنى التجربة ثم تحليل أوراق الأعمال وأخيرا نظهر إيجابيات وسلبيات هذا المنهج.

V -1-1-1) منحنى التجربة :

من خلال تطبيق BCG تتميز المؤسسة المنافسة بالتكاليف الأدنى. تتم هذه الوضعية كنتيجة تراكم التجربة المتعلّقة بتراكم الإنتاج الذي يفوق التراكم المحقق من طرف المنافسين الآخرين.

نستطيع أن ندرك هذا المنحنى على أساس مستويين:

المستوى الأدنى: الذي يشير إلى أنه كلما تراكم الإنتاج لسعلة ما كلما انخفض وقت العمل المخصص لها، هذا يعني أن المنحنى يظهر المهارة المتزايدة للعمل.

المستوى العالي: يبين العلاقة بين كلفة الإنتاج وكمية الإنتاج المتراكمة. نرى أنه بإدخال كل التكاليف (مثلا : إبداع ، بحث ، تسويق، إنتاج، الإستثمار ، إدارة، الخ) نصل إلى العلاقة الرياضية التالية :

$$C_t = C_o(\frac{V_t}{V_o})^{-\lambda}$$

ونقوم بالحسابات من خلال تحويل لوغاريتمي

$$\log Ct = \log\left[Co.\left(\frac{Vt}{V0}\right)^{-\lambda}\right] \Leftarrow Ct = C0\left(\frac{Vt}{V0}\right)^{-\lambda}$$

$$\log Ct = \log C0 - \lambda \log\left(\frac{Vt}{V0}\right) \Leftarrow \log Ct = \log C0 + \log\left(\frac{Vt}{V0}\right)^{-\lambda} \Leftarrow$$

C_t = التكلفة الحالية للإنتاج (إلى يوم $_t$) زمن الدراسة التي تناسب v_t الوحدة المنتجة.

C_0 = التكلفة الماضية للإنتاج (في اليوم صفر) التي تناسب v_0 الوحدة المنتجة.

v_t = الإنتاج المتراكم إلى يوم $_t$ = التجربة الحالية .

v_0 = الإنتاج المتراكم في التاريخ السابق = التجربة الماضية .

λ = نسبة التجربة

مثلا : إذا كان :

$c_0 = 100$ و $v_0/v_t = 2$

فبتغيير (λ) نحصل على التكلفة الحالية المناسبة (c_t) المتمثلة في المنحنيات المضبوطة في الشكل التالي رقم -41-:

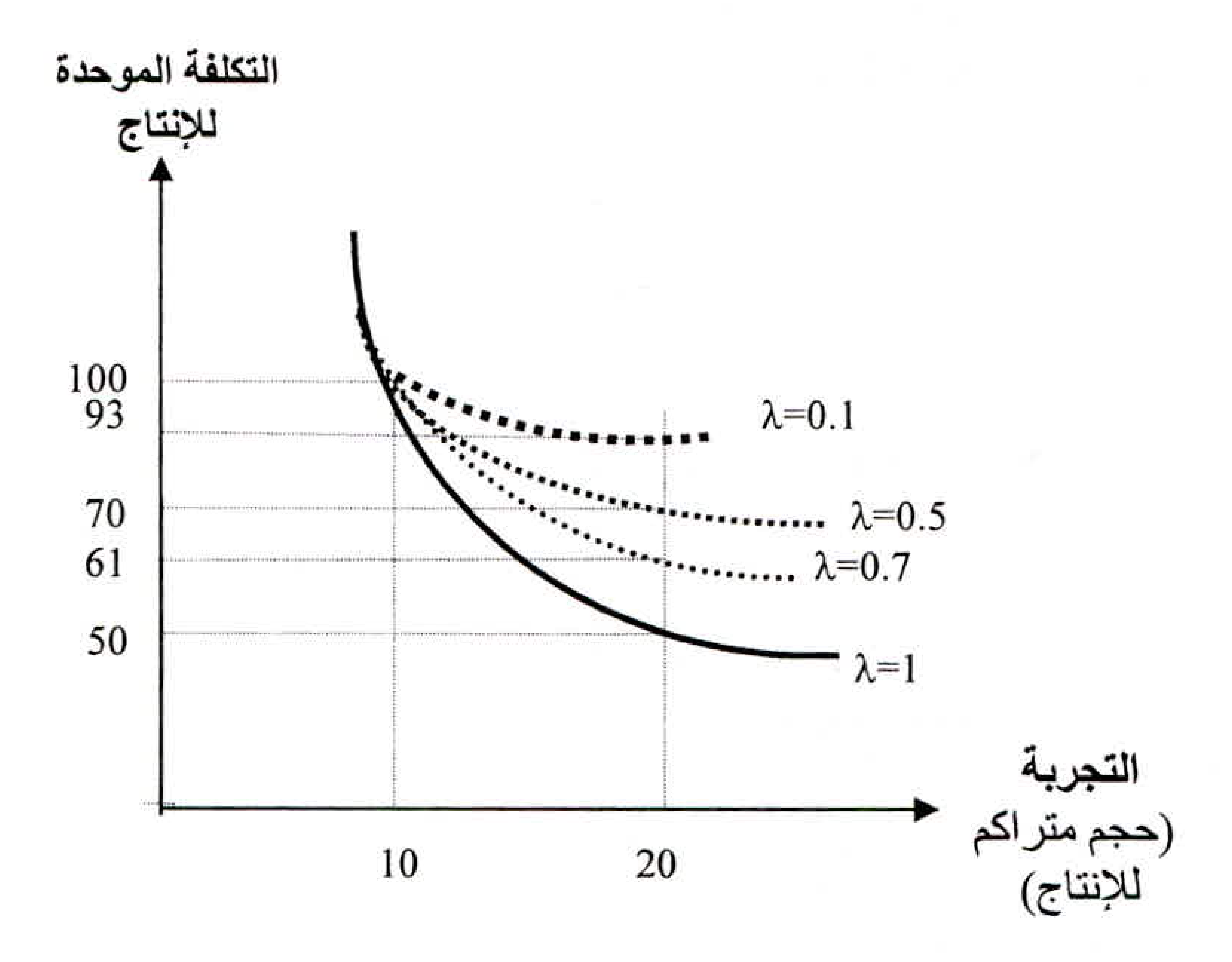
$\lambda = 1 \Leftarrow c_1 = 50$

$\lambda = 0.7 \Leftarrow c_1 = 61$

$\lambda = 0.5 \Leftarrow c_1 = 70$

$\lambda = 0.1 \Leftarrow c_1 = 93$

الشكل رقم –41– : منحى التجربة :



إن مصادر التجربة متعدّدة وتدل على :

- تسريع عمليات الإنتاج : مثلا بسبب التكرار تصبح الحركة سهلة جدّا وهذا من جرّاء التجربة المكتسبة.

- تحسين أسلوب الإنتاج بفضل تحقيق المراقبة المتكرّرة للعمليّات.

- إعادة إعداد السلعة لتسهيل صنعها.

كل هذه المصادر لها علاقة بالمعايير التي تسهّل التخصّص للقوى العاملة وتؤدي بالتالي إلى ارتفاع الإنتاجيّة.

بالنسبة للمنحنى نفترض بصفة عامّة أن السعر الموحّد للسلعة ينخفض بنسبة ثابتة كلّما تضاعفت التجربة.

إن إحدى الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات تكمن في تحقيق التجربة العليا لكي تستفيد من أدنى التكاليف الممكنة.

لعملية ما و بافتراض أن حصّة السوق بين المتنافسين توزّع حسب إنتاجهم الخاصّة نستطيع أن نسجّل أوضاع مختلفة على خط التجربة (الشكل رقم -42-) بسلم لوغارتمي.

$$\text{Log } C_t = \text{Log } C_o - \lambda \text{ Log } (V_t / V_o) \quad C_t = C_o \left(\frac{V_t}{V_o}\right)^{-\lambda}$$

الشكل رقم -42- : حصص السوق والتجربة :

ملاحظة: هـ ر = حد الربح الموحد = [هامش الربح ، (Marge Unitaire)
ح . س = حصة السوق

نرى أن للمنافس (A) ثلاث إستراتيجيات دفاعية :

1- البقاء في الميدان مع الخطر المتعلق بوجود إستراتيجية هجوميّة من (C) والذي يستطيع أن يخفّض الأسعار وبالتّالي يضع (A) في حالة خسارة،

2- تحويل المنافسة قصد إنشاء فتحة (Créneau) وهذا لتقطيع (Segmenter) الميدان الذي هو خارج عن طاقتها ،

3- ترك ميدان العمل .

بينما بحوزة المنافس c المسيطر كثير من الإختيارات.

- استثمار موارده المالية قصد تسريع هبوطه على المنحنى من أجل رفع حد الربح الموحّد (هـ، ر) وحصة السوق (ح س).

- يستطيع أن يخفّض الأسعار قصد إبعاد المنافسين الآخرين لا سيما (A) الذي يصبح في عجز مالي وبالتالي يكون قابل للاندماج أو المراقبة أو الإبعاد.

ينبغي أن نشير إلى أن المؤسسات التي تتبع هذه الطريقة عليها أن تأخذ الاحتياطات التالية :

الاحتياط الأوّل متعلّق بقيود الموارد.

نفترض أن سوق لسلعة ما تنمو بنسبة 15 % سنويا ولنفترض أن مؤسسة (X) لها 10 % من حصة هذه السوق. وكان للمنافس (Y) حصة 30% الذي يحتفظ بها كل سنة.

وحاول (X) أن يلتحق بـ (Y) على أفق 5 سنوات فينبغي عليه أن ينمو بنسبة 45 % سنويا. فبعد 5 سنوات سيضاعف حجم إنتاجه بستة أضعاف .

$$\text{Log } 0.10 + n \text{ Log } (1+r_1) = \text{Log } 0.30 + n \text{ Log } (1+r_2)$$

إذن إنّ المشكل المطروح هو:

- كيف تستطيع هذه المؤسسة (x) أن تموّل نموها ؟
- ماهو التأثير على حجم المنظمة ؟
- مشاكل المنافسين : رد فعل من المنافسين الآخرين ولا سيما من طرف الذين يرون انخفاض في حصص أسواقهم.

الاحتياط الثاني متعلق بتحديد المشكل:

لأن كل سلعة متكوّنة من قطع متعدّدة ولكل قطعة تجربة مختلفة.

الاحتياط الثالث متعلق بإمكانية اللجوء من طرف المنافسين:

لتكنولوجية متميزة التي تضعهم على منحنيات مختلفة.

في بعض الأحيان نرى اندماج مؤسسات مثلا A و B قصد تخفيض تكاليفهم الموحدة المشتركة.

باستعمال الصيغة الرياضية: $\text{Log } C_t = \text{Log } C_o - \lambda \text{ Log } (V_t/V_o)$.

نجد في اللوحة رقم -4- التالية أن اندماج (B+A) يؤدي إلى تحقيق السعر الموحد = 52دج.

اللوحة رقم – 4– : أثر الاندماج على السعر الموحد :

	A	B	A + B
تجربة متراكمة	100.000 وحدة	200.000 وحدة	300.000 وحدة
تكلفة موحّدة $\lambda = 0.6$	100 دج	66 دج	52 دج

المبنية على التجربة لأن التجربة تعني توحيد نمط مراحل الإنتاج بتخصّص القوى العاملة ووسائل الإنتاج.

إن هذه المميّزات تساهم في زيادة الفعّالية في الإنتاج ولكن تصبح قيد لعنصر المرونة المتمثلة في التكيّف أو التأقلم.

V-1-1-2) تحليل ملفات الأعمال أو النشاطات :

إن الـ .B.C.G يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من ملقات نشاطات المؤسسة في إطار مصفوفة "نمو - حصص السوق".

هذا يتمّ من طرف B.C.G باعتبار أن المؤسسة المتنوّعة لا تستطيع أن تقوم بالتفكير حول كل نشاطاتها بشكل منفرد بل يجب عليها أن تصيغ نظرة عامّة حول سلعها كي تقوم بتحويل الموارد بين مختلف نشاطاتها بصفة جيدة وهذا ما يتأتى من خلال المصفوفة التالية : (الشكل رقم -43-).

إن مصفوفة B.C.G تمثل أربعة 4 أنواع من النشاطات، ولكل نشاط إستراتيجية معينة.

مثلا :

1) نشاطات "**نجوم**" تتميّز بوضعية قويّة في الأسواق التي تنمو بسرعة.

2) نشاطات **بقر حلوب** تخضع لأسواق بطيئة النمو كأنها في مرحلة الإشباع ولكنها تنتج كثير من السيولة.

3) نشاطات **المأزق** تتميّز بنمو قوي مع حصص ضعيفة من السوق. إنها تمثل مستقبل المؤسسة.

4) نشاطات **الوزن عاطل** تعتبر كنشاطات هامشية للمؤسسة.

وهنا الإستراتيجية الملائمة تكمن في تحـويل المأزق إلى نجوم أو النجوم إلى بقرة حلوب ومحاولة تأجيل م.ن.إ. إلى وزن عاطل.

الإخفاق في تمثل في تحويل المأزق إلى وزن عاطل أو النجوم إلى مأزق أو بقرة حلوب إلى وزن عاطل.

الشكل رقم -43- : مصفوفة BCG :

استعمال السيولة

	المأزق (Dilemme)	النجوم Vedette	
استعمال السيولة	احتياج في السيولة (تساهم في النمو ولكن تحتاج إلى سيولة)	توازن بين احتياج في السيولة وفائض السيولة (تساهم في النمو وتتمول ذاتيا)	قوي
	وزن عاطل Poids Mort موازنة بين احتياج وفائض في السيولة (عدم المساهمة في النمو والأرباح)	بقرة حلوب Vache à Lait فائض في السيولة تساهم قليلا في النمو ولكن تزود بسيولة	ضعيف
	ضعيف	قوي	نسبة نمو م.ن.إ

حصة السوق النسبية لـ م.ن.إ = (ميدان نشاط إستراتيجي).

تقدّر نسبة النمو بالشكل التالي :

لدينا أربعة منافسين الذين يكونون الميدان مع نسبة نموهم:

A = 15%
B = 17%
C = 20%
D= 11%

} المعدل المتوسط للنمو $\delta = 15.75\ \%$

تقدّر الوضعية التنافسية حسب حصة أسواقهم.

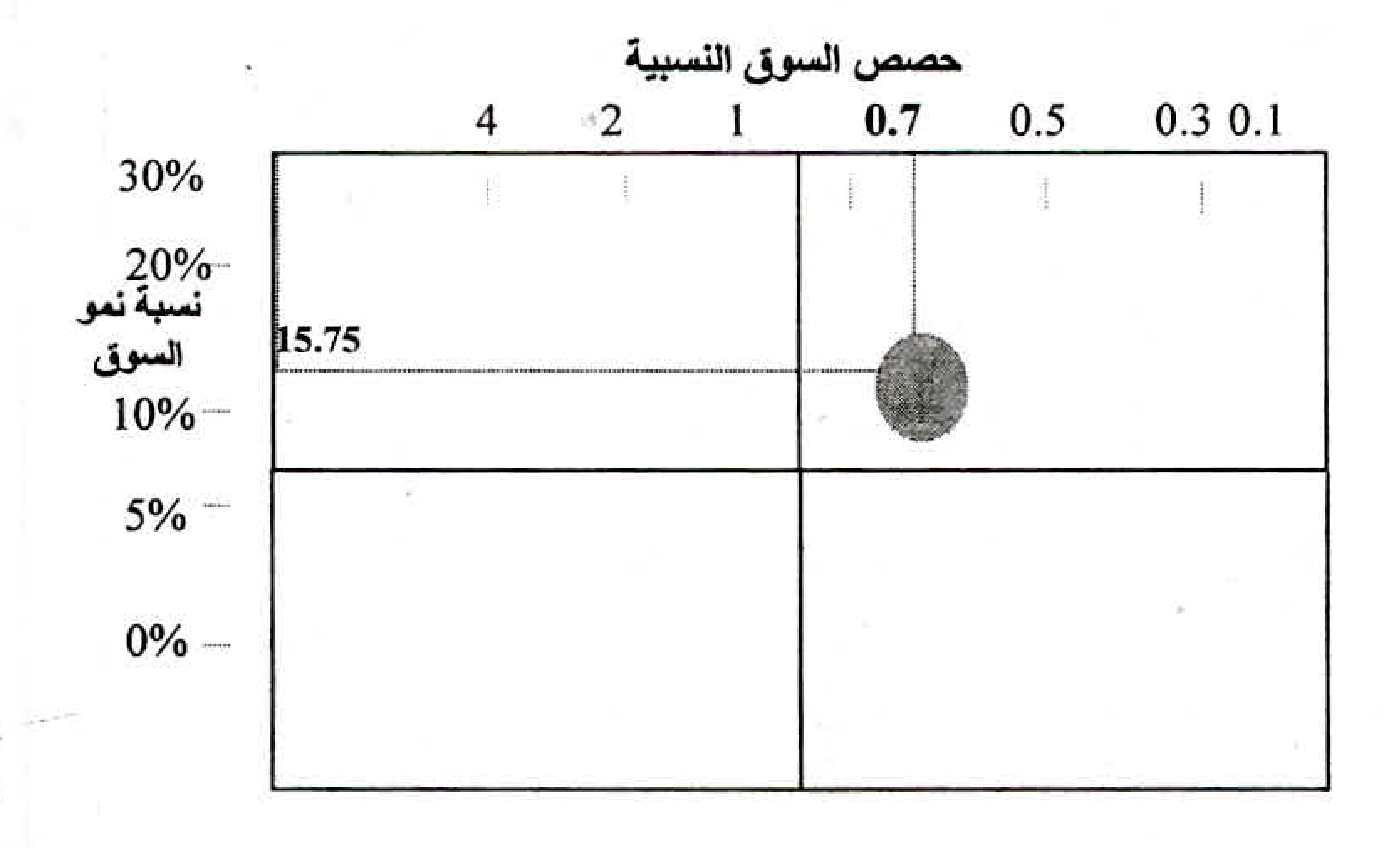
A = 19%
B = 27%
C = 41%
D= 13%
Σ= 100 %

إن مؤشر التنافس لـ A يساوي: A=19/[(27+41+13)/3]=0.70

لو افترضنا أن للمؤسسة A أربعة ميادين نشطات استراتيجية وإن الميدان الذي يهمنا يساوي40 % من رقم المبيعات الإجمالية للمؤسسة، نستطيع أن نقدّر حجم الم.ن. إ. في المصفوفة ونبرزها في الشكل الموالي وهذا بتشكيل دائرات والتي حجمها يتناسب طردا وأهمية الم.ن.إ.(انظر الشكل رقم -44-) .

فالقطر النسبي للدّائرة يقدّر كما يلي = $d = \frac{1}{2}\sqrt{\frac{40}{100}}$ ، = 0.31

الشكل رقم -44- : وضعية وقيمة م.ن.إ :



V-1-1-3) تقييم منهج B.C.G.

للمنهج إيجابيات وسلبيات ونذكر منها :

أ) إيجابيات المنهج :

- بيداغوجي.
- محاولة إدماج بعدين أساسين لإعداد الإستراتيجية هما المالية والتسويق

ب) سلبيات المنهج :

- لا يأخذ بعين الاعتبار إلاّ البعد الأسفل للأسواق.

- الحد الثاني يكمن في قلة تكثيف ميادين النشاطات لما ترتكز المنافسة على متغيرات أخرى لها علاقة ضئيلة بالتكاليف. مثلا: الإبداع التكنولوجي، جودة أعلى للسلع الخ.

- لا يرتكز التحليل إلاّ على الأوضاع الإيجابية بغض النظر عن الحالات المتأزمة.

- الغموض حول منحنى التجربة ولا سيما الأسباب التي تؤدى إلى انخفاض التكاليف. وهي:

← *أثار التجربة 1*. (يسببه التعلم المباشر2، التطوّر التقني والإبداع 4 و اقتصاد السلم 3)

← *أثار التعلم 2* .(نتيجة تراكم المهارات)

← *اقتصاد السلم 3* . (تحكم و تخفيض في التكلفة الثابتة)

← *التطوّر التقني 4*. (تطور الرأسمال البشري)

نعلم أن العناصر الأربعة السالفة الذكر تؤدي إلى رفع الإنتاج مع تدنّي التكاليف. فعليه ينبغي أن نعرف من هذا كله و من الأسباب السابقة من هو السبب الجوهري و الأساسي لأنّ كلّ سبب يؤدي إلى نتائج مختلفة:

إن التجربة تؤدي إلى تراكم الإنتاج، واقتصاد السلم يؤدي إلى الارتفاع في طاقة المؤسسة. والتطوّر التقني يحث على الإبداع في مراحل الإنتاج.

نظرا للإضطربات التي مست عناصر المحيط والتي عقدت حالة المنافسة وباشتداد قوي خاصة في إطار العولمة، فلقد تمت بعض التغيرات لنموذج BCG في سنة 1982بإدخال تنوع البيئات التنافسية وهذا ما نراه في المصفوفة التالية المبنية على عنصرين اثنين وهما : التفوق التنافسي كميا

وكيفيا والإمكانيات لدى المؤسسة للتمييز التنافسي قصد تحقيق مزايا تنافسية.

هذان العنصران يسمحان بإعداد أربع أنماط للمحيط التي تتطلب إستراتيجية مواتية متوقفة على العلاقات التي تقام بين نسبة المردودية للاستثمار (ن.م.إ) وحصة السوق (ح.س). انظر الشكل -45-.

الشكل رقم -45- : التمييز والتفوّق التنافسي :

		التفـــــوق	التنافســـــي
		قوي	*ضعيف*
احتمالات التميز التنافسي	**عديدة**	**إستراتيجية التخصص** لها أثار إيجابي إبتداءا من عتبة أدنى التركيز على الفتحة المختارة. ن.م.إ (ح.س) منطقة التعدّد (سلبية) ح.س	**حالة التجزّؤ** عدم وجود علاقة بين (ن.م.إ) و(ح.س.) و عدم اقتصاد السلم و كثرة التميز و ضعف حواجز الدخول والخروج. ن.م.إ ح.س
	محدودة	**إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف** مراقبة ثبات السوق و تحسين التكاليف لضمان الوجود الدائم. ن.م.إ ح.س	**حالة المـــــأزق** حواجز الدخول غير موجودة لا تؤثر على المردودية. حواجز الخروج مرتفعة نظرا لتكلفة الاستثمار. عرض مرتفع. ن.م.إ ح.س

V-1-2) طريقة Arthur D. Little A.D.L. :

تعتبر هذه الطريقة كيفيّة بالمقارنة ب B.C.G. التي تعتبر كمية. إنها مبنية على بعدين أساسين و هما :

- الوضعية التنافسية.
- جاذبية الميدان

يرى ADL أن حصص السوق النسبيّة لا تعطي إلاّ نظرة آنية فالوضعيّة التنافسيّة لـــA.D.L. تضم العوامل الكميّة والكيفية بالنسبة للمتنافسين.

يقترح A.D.L ضرورة توضيح عوامل النّجاح التّالية :

- عامل التموين ،
- عامل الإنتاج ،
- عامل التجارة .

تشكّل هذه العوامل نظم لها ميكانزمات مختلفة وبما أنّ مستواهم مختلف بين المؤسسات فكل عامل يعطي مزايا ومساوئ للمؤسسة.

فمجموع المزايا والمساوئ تسمح للمؤسسة أن تحقّق مستوى ما من المردودية زيادة على أنها تستطيع أن تختار المناورات الإستراتيجية حسب الإمكانيات المتوفرة لديها.

يقاس كل عامل نجاح حسب 5 وضعيات في مصفوفة .A.D.L وهي :غالبة قويّة مواتية غير مواتية هامشية

بما أن معدّل النمو النسبي غير مناسب. فـ .A.D.L يوصي باستعمال مفهوم النضج في الحرفة (Maturité du Métier) باعتبار أنّ هذا المفهوم واسع وكيفي.

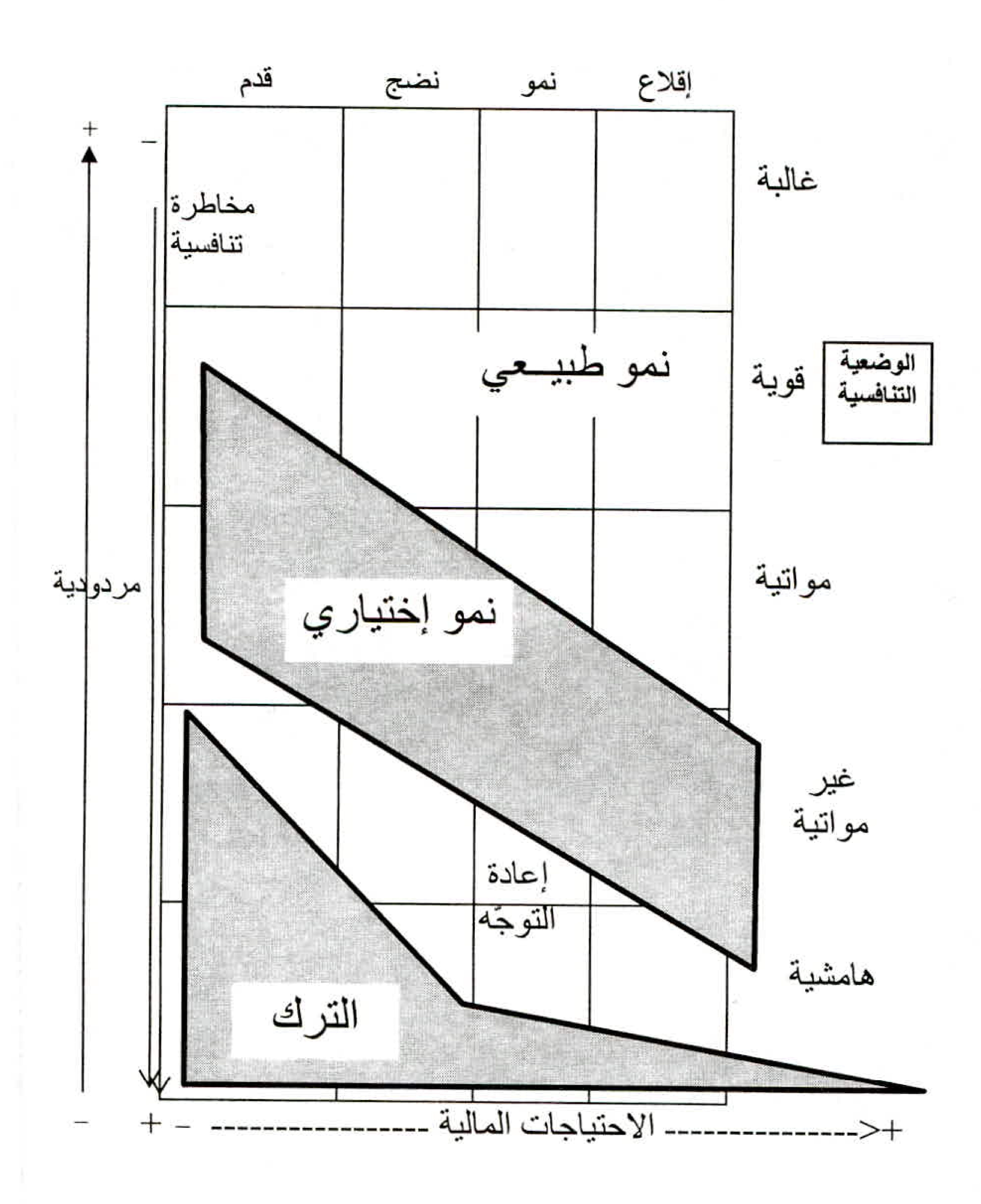
لهذا المفهوم ميزات إستراتيجة التي تمر عبر عدة مراحل وهي الإقلاع (انطلاق)، النمو، النضج. هذا ما تبينه لائحة نضج الحرفة التالية : (اللوحة رقم -5-)

اللوحة رقم -5-:لائحة نضج الحرفة

مراحل الدورة / مميزات إستراتيجية	إقلاع	نمو	نضج	قدم
نمط النمو	خلق أسواق	إختراق السوق	تمييز نمو جيوغرافي	تنويع إستراتيجية دولية
سلع	غير سويا	موحّدة	متميّزة	ثابتة
سوق	محلية	وطنيّة	دوليّة	عالميّة
تكنولوجيا	متميّزة	موحّدة	محسّنة	متنافسة بتكنولوجية استبدالية
دلائل التنافس	مميّزات السلع	ماركتنق	التكاليف	سيطرة على التكاليف والجودة
الوظائف الجوهرية	بحث تنمية هندسة	ماركتنق	التسيير الصناعي	التسيير الصناعي + الاستراتيجية
المتنافسون	قلائل	كثيرون	كثيرون	عدد متوسط
المتغيرات الأساسية للماركتنف	الجودة والتوزيع	الإشهار والتوزيع	الأسعار والإشهار	جودة متميزة والإشهار
الأرباح	ضعيفة	عاليّة	في الانخفاض	مبشّرة

إن التقاطع بين هذين البعدين يشكل مصفوفة A.D.L. (الشكل رقم 46-).

الشكل رقم -46- : نضج الحرفة لـ A.D.L.



يتبيّن من هذه المصفوفة أن التحاليل والتساؤلات حول العوامل المؤلفة للوضعيّة الإستراتيجية تكون متعدّدة وهذا ما تسمح به المصفوفة الكشفية.

وبما أنّها عامّة فتسمح بالأخذ بعين الاعتبار .

أوّلا: كل الخطوط الإستراتيجية: السيطرة بواسطة التكاليف، التنويع، التكثيف والتخليص. نرى هذه الخطوط الإستراتيجية من خلال الإستراتيجيات الأربعة المتوقعة عند ADL وهي:

- النمو الطبيعي الذي يستلزم إتباع تطور الحرفة .
- النمو الاختياري المبني على النشاط المفضل .
- إعادة التوجه المبني على الكفاءات في الحرفة الأصلية.

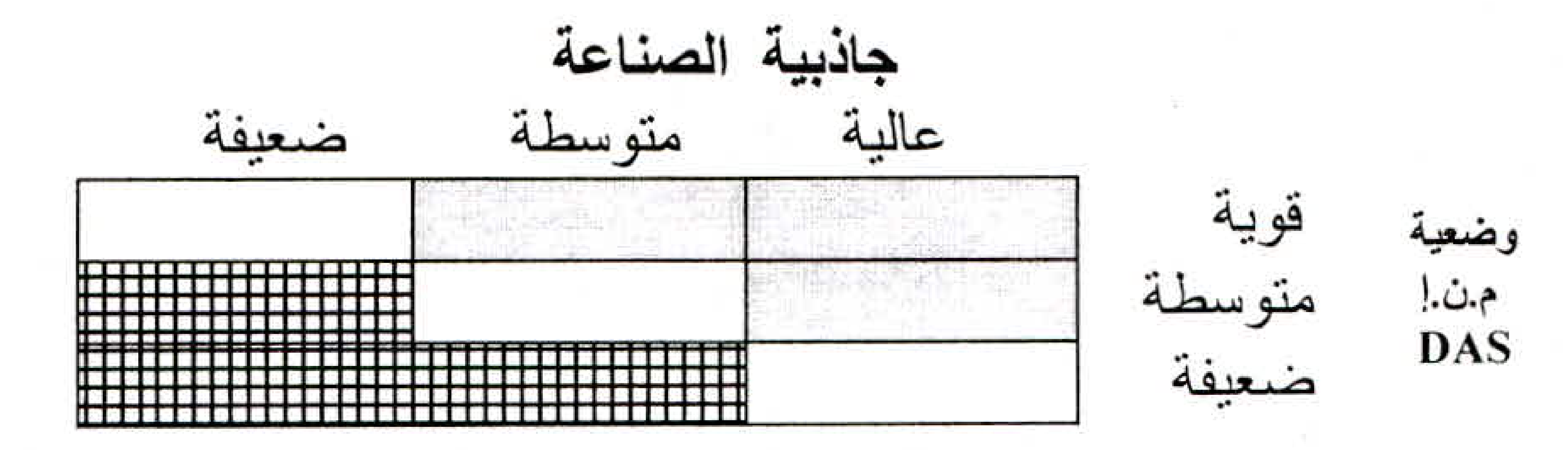
الترك أو التخليص.

ثانيا- بنيات الصناعة المتميّزة.

V-1-3) طريقة Mac. Kinsey :

إن طريقة Mc.Kinsey مبنيّة على نفس المنطق ولكن تختلف حسب عدد الوضعيات في المصفوفة التالية : (الشكل رقم -47-)

الشكل رقم -47- : مصفوفة Mac. Kinsey



استثمارات في ميادين مفيدة
إجتناء ميادين مفيدة بصفة متوسطة
اختيار ميادين غير مفيدة

بنيت هذه المصفوفة على المقاييس التالية : جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية للوحدة.

جاذبية الصناعة

- الحجم
- معدّل النمو
- العلاقة: السعر - الربح
- التعدّد
- البنية التنافسية
- التكنولوجية
- الموارد البشريّة

الوضعية التنافسية للوحدة

- حصص السوق
- معدّل النمو
- المردودية
- التكاليف
- قوى وضعف داخليّة
- مظاهر الوحدة

خلاصة لهذا القسم نستطيع أن نقول أن المناهج الكلاسيكية قد صيغت للمؤسسات الكبيرة، خاصة الأمريكية، في محيط يتميز بنمو مستمر وتكوين المجموعات لا سيما مع آستراتيجية التنويع. إن نقائص هذا التحليل التنافسي تمكن في التركيز إلاّ على المؤسسات الموجودة التي تقع مجملها على الأسفل.

ولكن توجد قوة أخرى التي تؤثر على الوضعية التنافسية وهي ماجاء بها التحليل الصناعي.

V-2) التحليل الصناعي:

إن هذا التحليل الجديد مبني على العلاقة بين منظورين اثنين: منظور المسيرين ومنظور الاقتصاديين:

- إن المسيّرين يعتقدون أن مبادئهم العامّة تطبّق في محيط غير موات وأنهم يضنّون أن دراسة بنيات الفروع الصناعية غير مفيدة.

عكس ذلك يتصور الاقتصاديون أن الإنتظامات للبنيات الصناعيّة هي التي تسمح بتوضيح التأدية أو الأداء.

كلا من هذان المنظوران يعترفان بأن:

- إستراتيجية المؤسسة تغير بنيات الفروع الصناعية.

- إن الإستراتيجية الفعّالة من الضّروري أن تأخذ بعين الاعتبار البنيات الصناعيّة.

لتفسير هذا سنعرض المحيط العام للمنافسة ثم التحليل للبنيات الصناعية.

V-2-1) المحيط العام للمنافسة :

إن الفرضية الأولى هي أن وجود المنافسة في أي قطاع صناعي يتعلق بالبنيات الاقتصادية التحتيّة وشدة النزاع يتعلق بالمنافسين الكامنين وبالتهديدات من السلع الاستبدالية الخ...

فإن الكتلة الكامنة للأرباح في صناعة ما تخضع حسب (M Porter) للقوة التنافسيّة العظمى التي تحدّد أرباح الفرع الصناعي.

في عام 1980 حسب 1980/07/19 (Le Monde) إن أكبر الأرباح وأكبر الخسارة هي للشركات التالية: (بملايين الدولارات) (أنظر اللوحة رقم -6-).

حسب Porter توجد خمس قوات تحدد مستويات المنافسة (الشكل رقم -48-) وهي:

- شدة المنافسة،
- التحديات من الداخلين الجدد ،
- التهديدات من السلع الاستبدالية ،
- قوة المفاوضة من طرف الزبائن ،
- قوة المفاوضة من طرف الممونين .

اللوحة رقم : -6- :نتائج الفروع الصناعية (1980) 10^6 دولار

أ) المؤسسات الرابحة

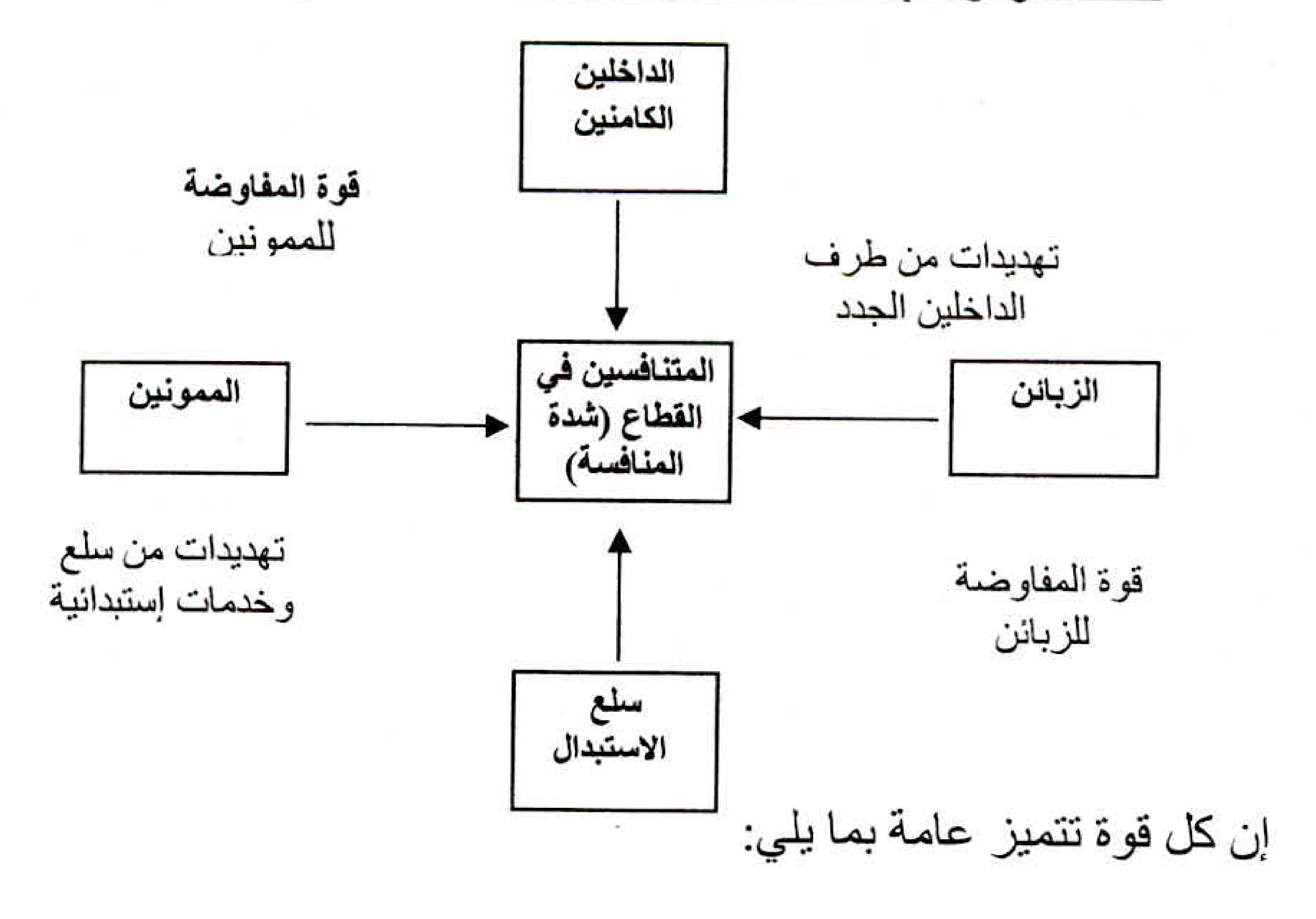
رقم المبيعات	الربح	قطاع	المؤسسة	الترتيب
62006	6756	النفط	Royal Dutch Shell (P.B., GB)	1
45408	5674	اللاسلكي	Am. Teleph Tel. (USA)	2
79017	4295	النفط	Exxon (USA)	3
22863	3011	الإعلام الآلي	IBM (USA)	5
66311	2893	العربات	Général Motors (USA)	7
22461	1409	البناء الكهربائي	Général Electic (USA)	11
43514	1169	العربات	Ford (USA)	15
8028	1061	التصوير	Kodak (USA)	17
11887	954	الكيمياء	Imp Chem Ind (G.B.)	18
12572	939	الكيمياء	Dupont de Nemours (USA)	19

ب) المؤسسات الخاسرة

الترتيب	المؤسسة	قطاع	الخسارة	رقم المبيعات
1	Chrysler (USA)	العربات	1097	12002
2	British Steel (G.B)	الصلب	683	6304
3	AEG Telepunken	الكهربة	561	8239
7	SEAT (Espagne)	العربات	228	1588
9	Swed Yard	البناء البحري	148	1207

Le Monde 1980/07/19.

الشكل رقم -48- : قوة المنافسة حسب PORTER



إن كل قوة تتميز عامة بما يلي:

V-2-1-1) شدّة المنافسة بين المؤسسات الموجودة :

إنها تتعلق بالعناصر التالية:

- البنية التنافسيّة الغير مستقرة مع وجود عدد كبير من المتنافسين،

- في مرحلة النضج والانحطاط تأخذ حصص السوق من الآخرين،

- عدم التمييز بين السلع يجعل التنافس مبنيا على الأسعار.

- وجود حواجز خروج عاليّة بالنسبة للمؤسسات التي تملك أصول كبيرة أو للمؤسسة المتخصّصة.

هذا يؤدي عموما إلى فائض في الإنتاج وبالتالي إلى انخفاض في المردودية،

- بالإضافة إلى أن التطوّر التكنولوجي يؤدي إلى انخفاض في التكاليف.

V-2-1-2) التهديدات من الدّاخلين الجدد :

إن الداخلين الجدد سوف يلاقون تعارضا بوجود حواجز للدخول. ومهما كان فأن التهديدات التي يمثلها دخولهم تكمن في العناصر التالية:

- عقبات التكاليف التابعة لاقتصاد السلّم وآثار التجربة (مثلا :صناعة الأسمنت)،

- عقبات التكاليف المنفصلة من الحجم كـ: سهولة المنال لتكنولوجية، المواد الأولية، التموقعات المواتية، مساعدات الدّولة الخ...

- الكتلة الحرجة لرؤوس الأموال،

- إن مستوى التمييز بين السلع ومظاهر تأثير الماركات الموجودة تجعل الدّاخلين الجدد في وضعية صعبة جدّا وهذا في إطار عدم الوفاء للماركات الموجودة وتبديلها بأخرى جديدة.

- صعوبة المنال لقنوات التوزيع،

- السياسات الحكومية في مجال الحواجز الجمركية، حصص الإستراد، المعاير التقنية، الاحتكارات الوطنيّة، الامتيازات. كل هذه تشكل صعوبات للشركات المتعدّدة الأجناح ،

- سلوك المؤسسات الموجودة ولا سيما في انخفاض الأسعار وفي الإبداع في السلع، الخ...

V-2-1-3) التهديدات من السلع الاستبدالية

تظهر بصفة واضحة في مجال الأسعار والتكنولوجية.

V-2-1-4) قدرة المفاوضة من طرف الزبائن :

إن إستراتجيات الكثافة الأفقية والتكامل العمودي للزبائن يشكلان ضغطا على المنتج.

V-2-1-5) قدرة المفاوضة من طرف الممونين

الذين يستطيعون أن يضغطوا بواسطة الأسعار، الجودة، المدّة، الكميّات. الخ...

إن قوتهم تكون متناسبة مع تكثفهم وفي هذا المجال من الضروري على المؤسسة المنتجة أن تأخذ بعين الاعتبار "تكلفة التغيير Switching Cost" في حالة تغيير الممون (هذه التكلفة الثابتة يتحملها المنتج).

إن هذا التحليل ما يكون كاملا إلا بإدماج تحليل البنية الصناعية.

V-2-2) تحليل البنية الصناعية :

إن هذا التحليل متكامل مع التحليل الأوّل. يهدف إلى إنشاء "خريطة الصناعة" مبيّنا بذلك القوى الموجودة بين المتنافسين وسلاحهم الإستراتيجية.

نعرض هنا أبعاد الإستراتيجيات التنافسية ثم مفهوم المجموعات الإستراتيجية.

V-2-2-1) الأبعاد :

نرى في معظم الأحيان أن المؤسسات تطبّق إستراتيجية مختلفة كـ : إنتاج سلع ذي جودة عاديّة، أو جودة عاليّة. ثم اختيارات البعض يكمن في التكامل العمودي والآخرين في المقاولة من الداخل، الخ...

إن هذه الإختيارات الإستراتيجية تحدّد تدريجيّا البنية للصناعة. في الواقع نرى أن هذه الإختيارات تكون متعدّدة ومختلفة وهذا راجع لغموض في بناء الأبعاد.

يقترح Porter إحدى عشر 11 بعدا التي تسمح بإثبات الإختيارات الإستراتيجية وهي:

1- درجة التخصّص،
2- أهميّة مظاهر الماركة، (مظهر العلاقة التجارية)
3- اختيار قنوات التوزيع،
4- مستوى الجودة ،
5- المستوى التكنولوجي (الرّائد، المقلّد)،
6- اختيار التكامل العمودي،
7- اختيار إستراتيجية التكلفة ،
8- مستوى الخدمات،
9- سياسة الأسعار،
10- العلاقات مع المؤسسات الأخرى أو المجموعات،
11- العلاقات مع الدولـــــة.

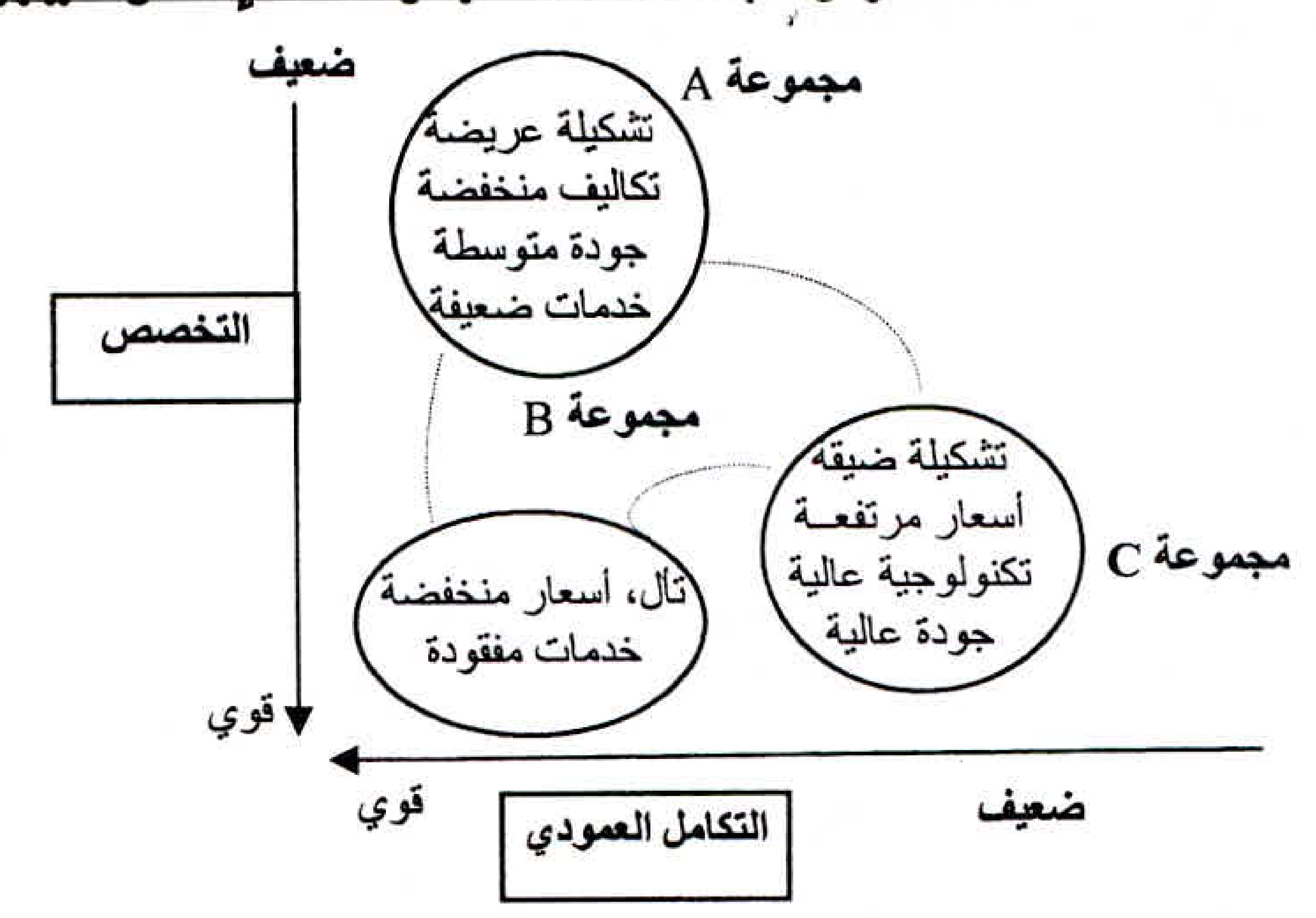
V-2-2-2) المجموعات الإستراتيجية (Groupes) :

لو استطعنا أن نميّز بين إستراتيجيات المتنافسين، يسهل لنا القيام بتصوير خارطة الصناعة التي تشمل المجموعات الأساسية للصناعة.

إن كل مجموعة تتكون من عدة مؤسسات تتميّز بنفس السلوك بالنسبة للأبعاد المختارة.

لو أخذنا بعدين كـ : درجة التكامل العمودي ودرجة التخصص فالخريطة تكون كما يلي : (الشكل رقم -49-).

الشكل رقم -49- : المجموعات الإستراتيجية



إن هذه الخريطة تبيّن لنا:

- التنافس داخل المجموعات الذي يرتكز على فعالية التسيير العملي،
- التنافس ما بين المجموعات وهذا يتعلّق بالحركات الإستراتيجية التي تقوم بها المؤسسات،

ولهذا من الضروري أن تدرس كل الانحرافات في الخريطة.

نستطيع أن نقول أنّ مواجهة النقائص، زائد تموقع المؤسسة في الخريطة الصناعيّة تسمح للمؤسسة بإدراك المناورات الملائمة في إطار:

- أحسن تنافس للمجموعة الإستراتيجية،
- التحرّك قصد تغيير المجموعة،
- الخروج من الصناعة أو التنويع اتجاه صناعة أخرى.

3-v) التحاليل الحديثة تخص بإيجاز مقاربتين: الأولى تتعلق بالموارد والكفاءات، أما الثانية تشمل نموذج شامل من MIT المسمى بنموذج DELTA .

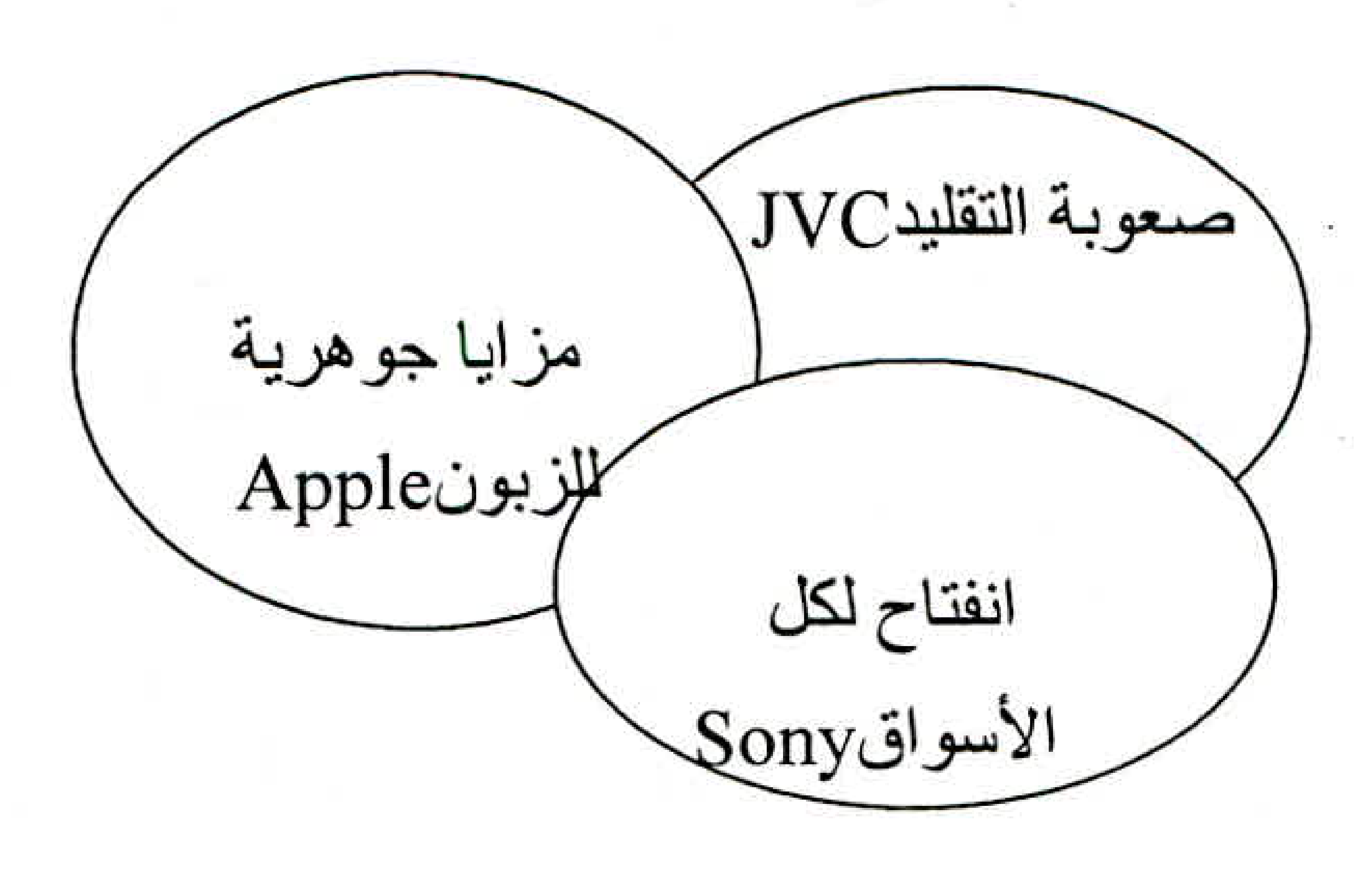
1-3-V) مقاربة الموارد والكفاءات Approche par les Ressources et les Compétences

تشير هذه المقاربة على أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما تتوقف على قدراتها لتطوير مواردها و كفاءاتها. Margaret & Peteray . يتم هذا على أساس أربع توجهات للموارد و هىالكفاءات:

- إنشائها،
- حفظها،
- تحسين مردوديتها،
- إبقائها

نعرف الكفاءات المميزة على أنها تجميع فريد في المدى الطويل لمهارة (savoir faire) وتكنولوجية و خبرة (expertise) .

نستطيع أن نقول بصفة مماثلة للشجرة Hamel & Prahalad 1991 أنها تشكل بمثابة الجذور، القدرات التنافسية لمستقبل المؤسسة. بهذه الطريقة، ملف الكفاءات يحل محال ملف السلع أو الأعمال. و تصبح المؤسسة في تعليم مستمر.تبنى الكفاءات المميزةHamel & Prahalad 1991 على أساس المميزات الثلاثة التالية :



استطاع Hamel & Prahalad 1995 أن يجددا مصفوفة Ansoff سلعة/سوق باستبدالها بمصفوفة سوق/كفاءة ليعطيها صبغة قائمة على الاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة.

V-3- 2) نموذج دلطه DELTA

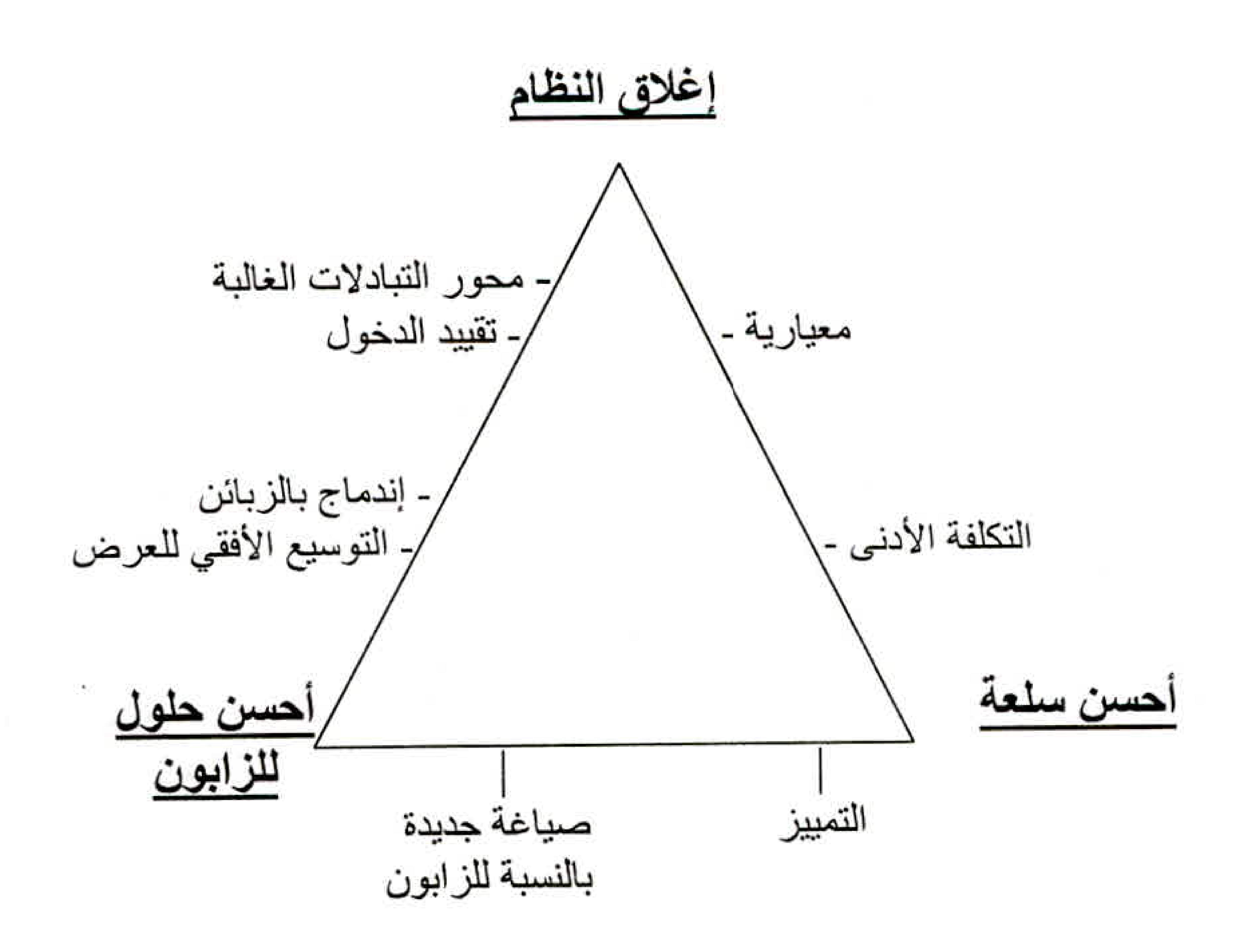
يرجع نموذج **DELTA** كل الإستراتيجيات الأساسية إلى ثلاث تموقعات positionnement . وهي

-أحسن سلعة، Meilleur produit

-أحسن حلول للزبون، Meilleure solution client

-إغلاق النظام Verrouillage du système

بينت التجارب الميدانية أن الإستراتيجيات التقليدية المبنية على أحسن سلعة تنتج أقل قيمة لأصحاب الأسهم بيد أن إغلاق النظام يساهم ب 57% في القيمة المضافة.



و يشمل هذا النموذج المراحل الأربعة التالية:

- المرحلة الأولى : اختيار التموقع الإستراتيجي،
- المرحلة الثانية :تحديد التوجه الإستراتيجي،
- المرحلة الثالثة : إعداد نموذج أعمال
- المرحلة: التطبيق.

إن هذه المناهج ماهي إلا الأدوات المستعملة من طرف المسيرين في إطار إعداد وتطبيق الخطوط الإستراتيجية

الفصل السادس

الخطوط الإستراتيجية

VI-1) السيطرة الإجمالية بواسطة التكاليف

VI-1-1) إشكالية التكاليف

VI-1-2) مميزاتها

VI-2) التمييز : Différenciation

VI-2-1) دلائل التمييز

VI-2-2) المخاطرات والمؤهلات

VI-3) التكثيف Concentration

VI-4) التخليص Retrait

VI-5) التكامل العمودي Intégration Verticale

VI-6) إستراتيجية التنويع Diversification.



الإشكال الذي يواجه أي إستراتيجي بعد أن يقوم بالتحليل الإستراتيجي والتشخيص يكمن في اختيار الخطّة الإستراتيجيّة وتطبيقها قصد الوصول إلى الأهداف.

من بين التصنيفات البارزة المقترحة من طرف الاقتصاديين، نتطرق إلى تصنيف **(Porter)** المبني على خطوط أربعة وهي:

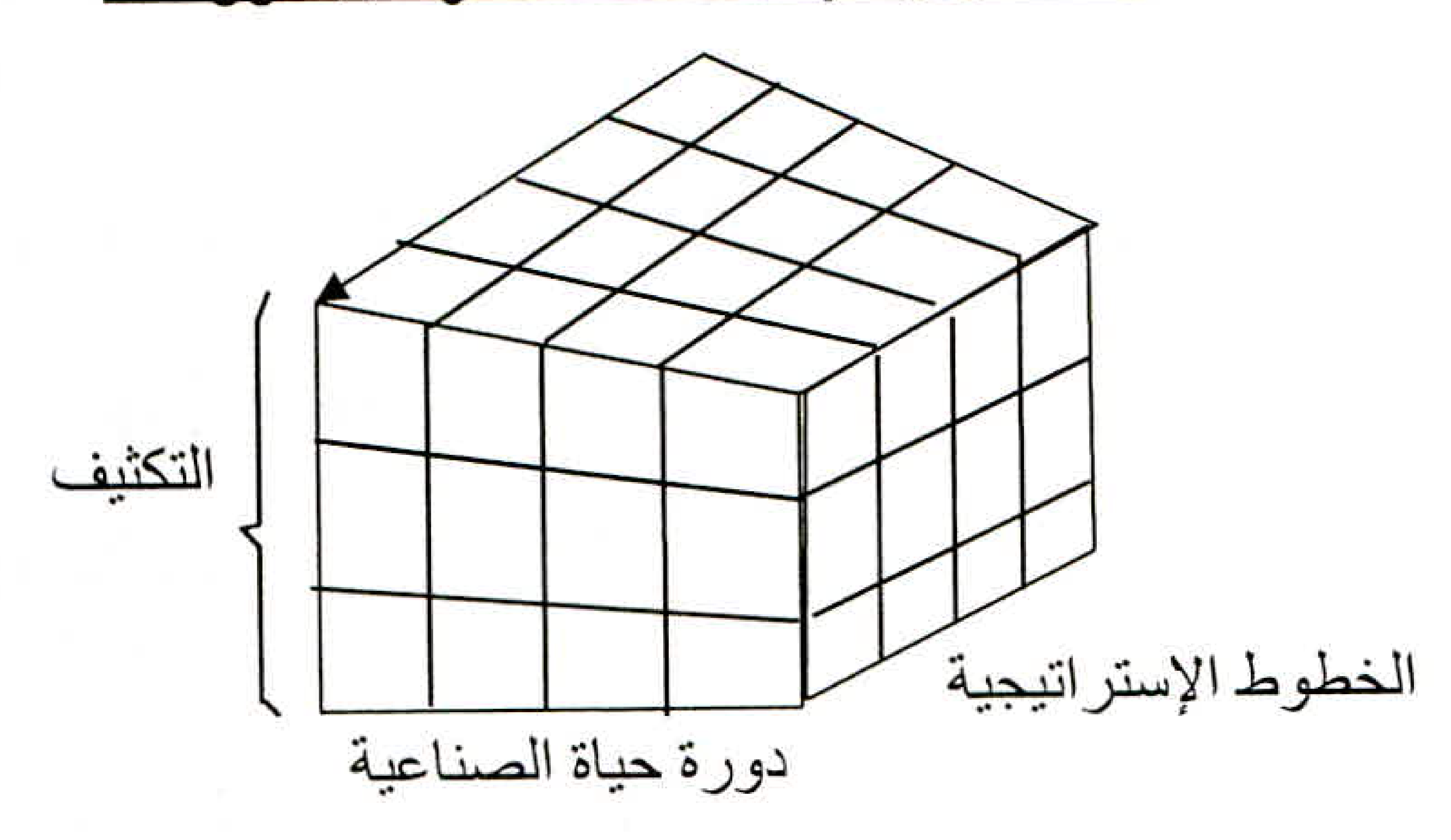
- السيطرة الإجمالية بواسطة التكاليف .
- التمييز.
- التكثيف.
- التخليص.

نستطيع أن نعلّق هذه الخطوط على أساس -أوّلا- بنيات الصناعة التي تتميز بدرجة معينة من التكثيف كعدم التكثيف، التكثيف المتوسط والتكثيف العميق، و- ثانيا- حسب دورة حياة الصناعة المنقسمة إلى أربع صناعات:

- صناعة ناشئة،
- صناعة دو نمو سريع،
- صناعة في طريق النضج ،
- صناعة في طريق الانحطاط.

فعليه إذن، لو رسمنا على ثلاثة محاور الخطوط الإستراتيجية والبنيات الصناعية ودورة حياة الصناعة، لوجدنا 48 حالة إستراتيجية كما هو مبين في الشكل رقم -50-.

الشكل رقم -50- : شكل المناورات :



إن هذه المناورات الاستراتيجية الثمانية وأربعون تسمح لنا باختيار من بينها المناورات المناسبة وهذا حسب الخطوط الأربعة لبرتر (Porter). بالاظافة إلى سنتعرض إلى إستراتيجيتين خارجيتين (مابين الصناعات) و هما إستراتيجية التكامل وإستراتيجية التنويع.

VI-1) السيطرة الإجماليّة بواسطة التكاليف :

إن هذه الخطّة الهادفة إلى التفوّق التنافسي تشكل مجال الدراسة والبحث في إطار نظريّة الاقتصاد الجزئي ودراسات التسيير .
بالإضافة إلى ذلك إن هذه الميّزة هي المفضلة من طرف مستشرون B.C.G.
سوف نرى إشكالية التكاليف ثم مميزات هذه الخطة الإستراتيجية.

VI-1-1) إشكالية التكاليف :

في كثير من الأحيان نفترض أن الإحراز الأدنى على التكاليف تمنح لمؤسسة ما قدرة وطاقة تنافسية كبرى وننسى بعض من العناصر المفروض تقديمها مسبقا و هي كالآتي:

- نوع التكاليف ؛
- مستوى التكاليف ؛
- بنية التكاليف .

VI-1-1-1) نوع التكاليف :

تعكس التكاليف كل أعباء ومصروفات الاستغلال والميزانية العامّة التي تعالج في إطار:

- التخصيص Affectation
- التوزيع Repartition
- الإستنزال Imputation

إن المؤسسة التي تختار السيطرة بواسطة التكاليف تكون مجبرة على أن تأخذ بعين الاعتبار تكاليف البنية بالإضافة إلى التكاليف الصناعيّة والتجاريّة، وإلاّ فيتناقص الهامش الإجمالي. من الضروري أن تدرس التكاليف الكيفية التي نادرا ما تدخل في حسابات الميزانية العامّة كـ : التغيّب (Absentéisme) والنقص في الجودة.

VI-1-1-2) مستوى التكاليف :

يحدّد مستوى التكاليف الهامش ويسمح بالقيام بالتحليل المقارن بالنسبة للمنافسة. يتأثر مستوى التكاليف بحجم الإنتاج وبإنتاجية العوامل.

يتعلق حجم الإنتاج باقتصاد السلم ومنحنى التجربة (B.C.G.) وإنتاجية العوامل التي تتم بالحسابات الفائض.

إذ افترضنا أن مؤسسة ما قد توصلت لتحقيق نسبة عالية من الإنتاجية فكيف تستطيع أن تقوم بتوزيع فائضها أي من هم المستفيدون ؟

- هل المساهمون ؛
- هل العاملون (العمال)؛
- هل المستهلكون؛
- هل المموّنون.

يطرح المشكل إذا كان عامل الإنتاجية هو العمل وأن الفائض يوزّع على العاملين الآخرين.

نرى بصفة عامّة أن الفرق بين التأديات (Performances) يكون متأثرا ببنية التكاليف.

VI-1-1-3) بنية التكاليف :

نرى هنا بنيتين جوهريتين

$$\text{البنية الأولى المبنية على نسبة} = \frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{\text{التكاليف الثابتة}}$$

$$\text{البنية الثانية المبينة على نسبة} = \frac{\text{تكاليف الاستثمار}}{\text{تكاليف التشغيل}}$$

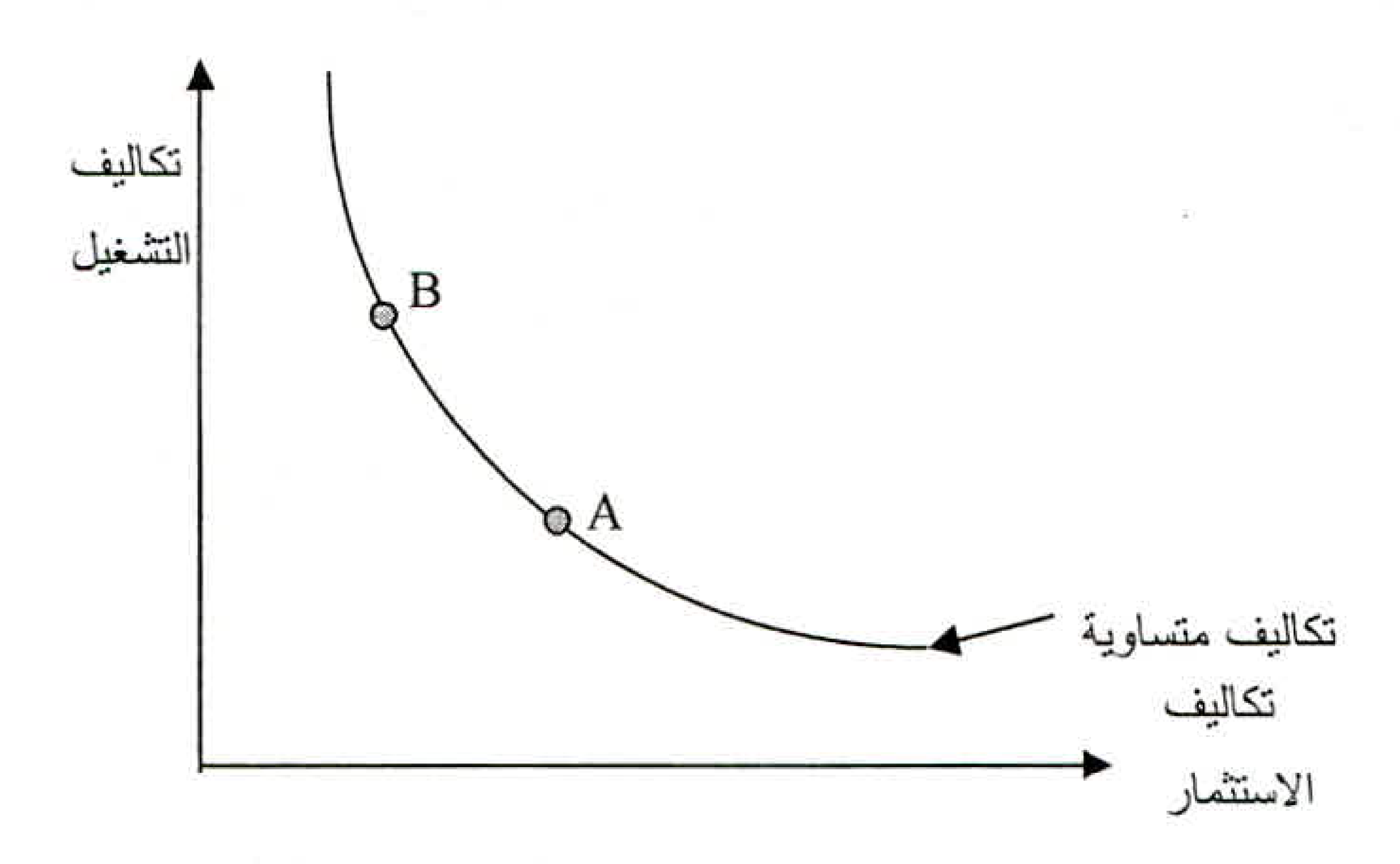
$$\text{أ) البنية} = \frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{\text{التكاليف الثابتة}}$$

إن هذه البنية تحدّد عتبة المردودية وتسمح للمؤسسة أن تقوم بتحليل وتشخيص التغيرات التي تمس حجم المبيعات.

$$\text{ب) البنية} = \frac{\text{تكاليف الاستثمار}}{\text{تكاليف التشغيل}}$$

نستطيع أن نبيّن نسبة هذه البنية في الشكل التالي رقم -51-:

الشكل رقم -51-: التكاليف المتساوية:



إذا افترضنا أن لمؤسستين - A وB تكاليف متساوية. فالوضعية الإستراتجية تختلف من A إلى B إذ لا تستطيع أيّا من A وB أن تطبّق نفس

الإستراتيجية المبنيّة على السيطرة بواسطة التكاليف وسبب ذلك هو أن بنية A متوجهة نحو إنشاء الطاقة، عكس ماهو الحال بالنسبة إلى B التي تتميز بتشغيل الطاقة،

VI-1-2) مميّزاتها :

- فهي إستراتيجية الغزو أو الفتح؛
- من الضروري أن المنتج يتميز بجودة مقبولة ؛
- إنها تتوقف على حالة الطلب ؛
- بالإضافة إلى ذلك فهي تنطوي على مخاطر وتستلزم استعدادات ومهارات.

أ) إستراتيجية الغزو أو الفتح توحّد عاملين هما الكم والربح:

- أثر الكم يكمن في أن الأسعار المتنافسة تحقق حصص أكبر في السوق؛
- أثر الربح يعني أن الهامش الموحّد يكون أكبر من هامش المتنافسين؛

وهذا ناتج عن التكاليف المنخفضة. هذا ما نراه في مبادئ .B.C.G مع منحنى التجربة.

بالإضافة إلى ذلك إن هذه الإستراتيجية تضمّ اقتصاد السلم زائد ثمرات الإنتاجية المحصل عليها بواسطة الإبداع في المزدوجة سلعة / عملية وأخيراً وجود شروط التفوّق في التنظيم والتسيير (لا سيما في مرحلة الانحطاط).

إنّها تمثل دفاعا قويا ضد المتنافسين الموجودين والمحتملين أو الكامنين الذين يواجهون حواجز عاليّة للدّخول.

ب) من الضروري أن للمنتج حد أدنى للجودة تحث المستهلكين للقيام بالشراء :

إذن إن استراتيجية السيطرة ترتكز على : أسعار منخفضة، جودة معقولة وسلع مرتبطة اسمها بعلامة تجارية متميزة (ماركة).

ج) تستند السيطرة بواسطة التكاليف إلى حالة الطلب :

في مرحلة الانحطاط أو النضج نرى أن الشركات المربحة هي التي تستطيع أن تواصل المنافسة وهذا بواسطة:
- تخفيض في التكاليف الذي يؤدي إلى تقليص في الأسعار ؛
- سد رغبات المستهلكين فيما يخص تحسين الجودة والخدمات.

د) تنطوي هذه الإستراتيجية على مخاطر وتستلزم استعدادات :

نستطيع أن نتعرف على هذه من خلال اللوحة رقم -7-. من Martinet .
كخلاصة نستطيع القول أن الإستراتيجية الكلية بواسطة التكاليف تبقى من أحسن المناورات التنافسية في أي ميدان نشاط استراتيجي.
ولذلك فهي تستلزم مؤهلات تقنية، تنظيمية وتسييرية خاصّة وأنّها تحتاج إلى حصص عالية من السوق وحجم مبيعات كبيرة وهذا حسب مبادئ .B.C.G

إن سهولة استغلال هذه الخطّة تكون على يدّ بعض المؤسسات الكبرى ولا سيما في حالة نضج وانحطاط دورة حياة الصناعة حيث شروط التفوق هي التي تفصل بين المؤسسات. هذا ما يتبين من خلال نموذج P.I.M.S. (Profit Impact of Market Strategy).

اللوحة رقم –7–: مخاطر ومستلزمات إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف

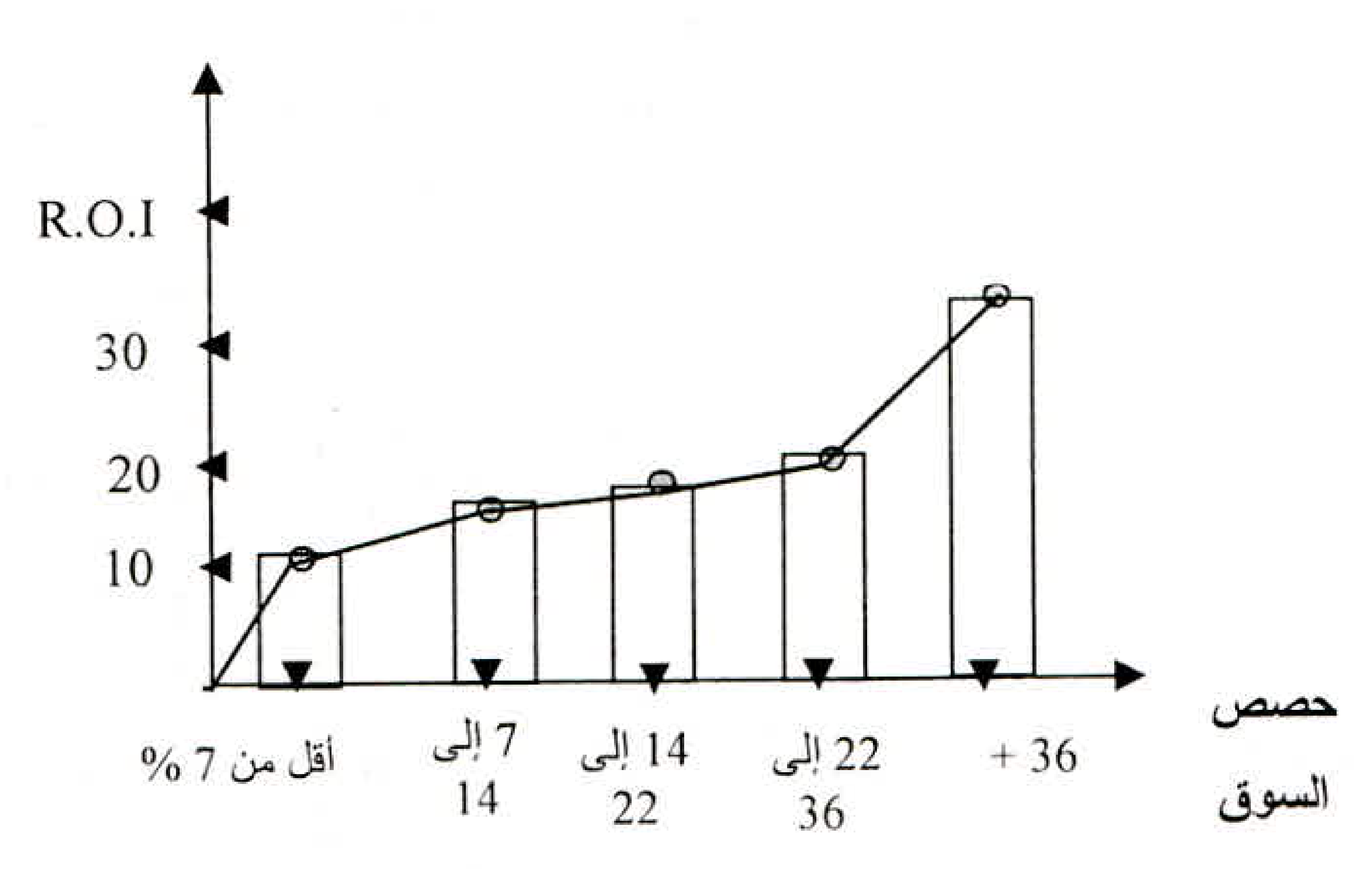
مخاطرة	مؤهلات وموارد ضرورية	النمط الملائم للتنظيم
التطـوّر التقنـي الذي يمحي أثر التجربة أو أثر الاستثمارات السابقة	استثمارات مستمرّة في الرأس المال التقني	مراقبة علية لتسيير والتكاليف
تقليـد واستثمـارات عالية من طرف المتنافسين	هندسة وفعالية تقنيّة في العملية	مراقبة متكرّرة
انخفـاض في قـدرة الإبداع بسبب الوسوسة في التكاليف	استعدادات للبساطة في خلق وإنتاج السلع (فعاليّة القوى العاملة)	تنظيم جيّد ومسؤوليات محدّدة
- تضخم التكاليف - سلطة التوزيع هذا يؤدي إلى انخفاض في الهامش وبالتالي في الأسعار	نظم التوزيع ملائمة	نشاط المؤسسة متوجه نحو الأهداف الكمّية المقصودة

بما أن أحد العناصر الجوهرية لتحديد المردودية هي حصص السوق، يعتقد كثير من الاقتصاديين أن هذه العلاقة خطيّة:

$$Y = a x + b$$

ولكن دراسة P.I.M.S تبيّن أن هذه العلاقة غير خطيّة لأنها تخضع للحالات التنافسيّة. هذا يظهر في الشكل رقم -52-.

الشكل رقم -52-: منحنى PIMS



VI–2) التمييز Différenciation:

يكمن التمييز في إنشاء مزايا تُدرك بصفة فريدة أو وحيدة من طرف المشترين. للتميز دلائل ومخاطر ومؤهلات.

VI–2–1) دلائل التمييز:

حسب E.H. Chamberlin (1927) إن التمييزات ترتكز على الخاصيّات الموضوعية للسلعة واللواتي تختلف من متنافس إلى آخر.

هذه النظرة مبنية على الفرضية الكلاسيكية التي تنص على أن المنفعة ماهي إلا انعكاس للسلعة فقط. و لقد تطورت هذه النظرة عند

Lancaster (1966) حيث يبين أن مميّزات السلع هي التي تعطي مقياس للمنفعة.

إن أشكال التمييز عديدة و تضمّ :

- المزايا التقنية - الوفاء (Fidélité)
- الجمالية
- التعبئة (Conditionnement)
- شبكة التوزيع.
- خدمات البيع
- مظاهر الماركة الخ....

إن السعر يمثل قيدا حيث ارتفاعه أو هبوطه يتبع إستراتيجية أخرى تدخل في إطار التقطيع (Segmentation).

وفي معظم الأحيان إن التقطيع المتمركز خصوصا على الأسعار يظل غير ناجح إذ لم يأخذ بعين الاعتبار الخاصيات الأخرى للسلع المباعة.

بصفة عامة إن استراتيجية التمييز تشكل منطقا عكسيا لإستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف. لأن التمييز يتطلب هامشا موحّدا مرتفعا يستلزم أحجاما وحصصا للسوق أصغر مما هو الحال في السيطرة بواسطة التكاليف.

VI-2-2) المخاطرات والمؤهلات المتعلقة بالتمييز :

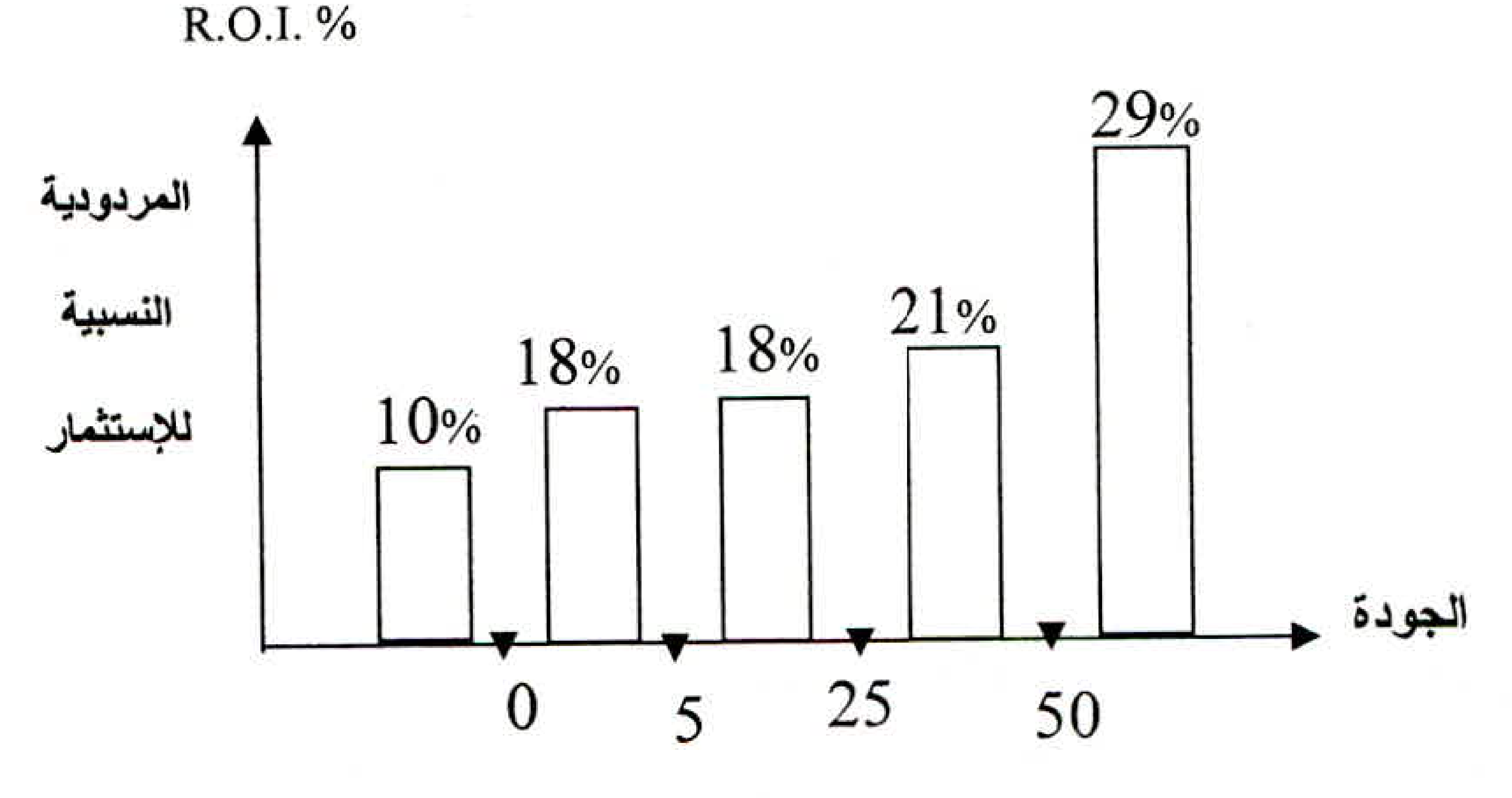
يلخصها Martinet في اللوحة رقم -8-.

اللوحة رقم -8- : التمييز مخاطرته ومؤهلاته :

المخاطرات	المؤهلات والموارد الضرورية	نمط التنظيم الملائم
- عدم القدرة في التغلب على الفرق في التكاليف بالنسبة للمتنافسين الكبار. -فقدان أهميّة عوامل التمييز. - التعميم والإبتذال Diffusion et Banalisation - التقليد (Imitation)	- الحدس والإبداعية - القدرة على البحث - تكنولوجية السلعة - القدرة التجارية - المظاهر - التقاليد في المهنة - تعاون عال في مجال التوزيع	تنسيق عال بين الماركتينق والبحث والتنمية.

يبيّن نموذج P.I.M.S أن الربحيّة (ROI) تزداد كلما ازداد دليل الجودة النسبية (بالنسبة للمتنافسين). (الشكل رقم -53-).

الشكل رقم -53-: PIMS والجودة



يبيّن هذا الشكل أن معظم المؤسسات المربحة هي التي تستطيع أن تقوم بتنظيم "السلعة - خدمة - جودة" بأسعار منافسة.

VI-3) التكثيف Concentration :

يفرض التكثيف على المؤسسة التي لا تستطيع أو لا ترغب أن تواجه المنافسة في الصناعة بأكملها وهذا راجع لسببين اثنين:
- أولا حجمها ومواردها غير كافية.
- ثانيا لا تسعى من أجل أن تنمو بسرعة خوفا من أن تتجاوز الحجم الحرج (Taille critique).

وفي هذه الظروف لم يبق للمؤسسة إلا أن تكرّس وتكثف جهودها في منطقة محدودة ما حسب مواردها واستعداداتها.

إن التكثيف مبني على المبدأ التالي : أن المؤسسة التي تكرس قوتها في مجال معين ومحدد سوف تحقق فعالية ومردودية أفضل ممّا عليه في حالة المجالات المبعثرة .

نرى أن التكثيف يكاد يأخذ شكل الإستراتيجية المبنيّة على السيطرة بواسطة التكاليف أو إستراتيجية التمييز.

وإن لهذه الإستراتيجية مزايا ومساوئ :

IV-3-1) المزايا :

- تعقد ضئيل في التسيير ؛
- ثم أن قلة التنوع في الميادين يسهّل عملية تحديد الأهداف؛
- عرض مظهر وحيد للزبائن ؛
- تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن.

VI-3-2) المساوئ :

إن عملية التكثيف التي تمس كل الموارد والمؤهلات في ميدان واحد يشكّل نوعا من الخطر خاصة إذ طرأ أي نوع من التغيّرات في محيط نشاط هذه المؤسسة.

- إن هذه الخطّة تكون غير مرنة في مجال التنظيم.
- هذه الصلابة لا تسمح للمؤسسة أن تتكيّف مع الوضعيّة الجديدة ولا سيما في مرحلة انحطاط دورة السلعة أو مرحلة قدم الحرفة في مصفوفة A.D.L.

VI-4) التخليص Retrait :

إن هذه الخطّة لا تطبّق إلا في حالة أزمة أو ركود وتؤدي إلى مستوين من الإجراءات، البسيطة والجاسمة.

VI-4-1) الإجراءات البسيطة:

تكـــون الإجراءات بسيطة حيث تنطوي على إصلاح الوضعية على المدى القريب، مثـل :

- انخفاض في المدفوعات؛
- انخفاض عتبة المردودية بتقليص من بعض التكاليف الثابتة.

VI-4-2) الإجراءات الجاسمة تخص:

- إلغاء بعض من الوحدات كـوحدات البحث ؛

- إلغاء بعض من المديريات. (إعادة الهيكلة وهذا ما نراه في بعض من المؤسسات العمومية الجزائرية).

إن التصفيّة (Liquidation) هي المرحلة الأخيرة والتي تشكل نوعا من الصعوبة في تطبيقها: مشاكل ماليّة، اجتماعية (صعوبة الخروج).
نرى أن هذه الأربع استراتيجيات تمارس نوعا ما داخل الميدان الصناعي المتجانس. ولكن إذا أرادت مؤسسة ما أن تنمو خارج هذا الميدان الأصلي فما عليها إلا أن تتبنى بعض من الإستراتيجيات المعروفة ضمن التكامل والتمييز.

VI-5) التكامل العمودي:

VI-5-1) الحالة العامّة:

إن التكامل العمودي ساري العمل به في عدة مؤسسات لأنّه يتبع اتجاها طبيعيا يمس السلسلة التقنيّة أو التجاريّة للسلعة.

إن السلسلة توجه نحو الأعلى أو الأسفل بالنسبة لميدان نشاط المؤسسة.

ومن هنا علينا أن نتعرض لدلائل التكامل العمودي، ثم لأثره.

5VI-1-1) دلائل التكامل العمودي :

حسب Martinet تصنف هذه الدلائل على مزاياها المالية، التقنية - تكنولوجية والإستراتيجية المبـيّنة في اللوحة رقم -9-:

اللوحة رقم -9- : دلائل التكامل العمودي :

الدلائل الماليّة	الدلائل التقنية والتكنولوجية	الدلائل الإستراتيجية
- احتياز على هوامش الربح مرتفعة من طرف الممونين والزبائن. - انخفاض في تكاليف الرقابة والتنسيق الداخلي. -تخفيض التكاليف من جراء إدخال المعاملات التي كانت خارجة من قبل . - انخفاض في تكاليف المخزونات المتوسطة	- تخفيض عدد العمليات التقنية. - رقابة عالية في الجودة. - السيطرة التكنولوجية نحو الأعلى أو الأسفل.	- تراكم السلطة في الأسواق. - رفع حواجز الدخول. -ضمانات في التموين والمنافذ. - مطابقة أحسن بين استعدادات المؤسسة وعوامل النجاح ولا سيما في الأسواق نحو الأسفل.

VI-5-1-2) أثار التكامل العمودي :

نرى أن أثر هذا التكامل يكون على ثلاث مستويات :
- أولا تغيير في بنيات التكاليف؛
- ثانيا إدخال أكثر صلابة ؛
- ثالثا تخفيف في الصيغة الإستراتيجية للمؤسسة.

أ) تغيير في بنيات التكاليف:

إن الانخفاض في التكاليف الناتج عن هذه المناورة يؤدّي في كثير من الأحيان ولا سيّما في العمليات نحو الأعلى إلى نقص في المرونة العملية. إن نسبة التكلفة الثابتة / المتغيّرة ترتفع وتؤدي إلى نوع من التعميم في المخاطرة في حالة ظروف سلبية (ركود).

ب) إدخال أكثر صلابة (Rigidité) :

إن ارتفاع نسبة البنية (تكلفة ثابتة)/(تكلفة متغيرة) تؤدّي إلى فقدان المرونة لأن التكامل العمودي يتطلب رؤوس أموال كثيرة.

بالإضافة إلى ذلك لا تستطيع المؤسسة أن تغيّر بسهولة مصادر تموينها لأن بعض من المشاكل التقنية، الاقتصادية والاجتماعية سوف تتحمّلها وحداتها نحو الأعلى، ولا سيّما في حالة فقدان درجة ما من قدرات التنافس من طرف هذه الوحدات.

ولهذا نرى أن حواجز الخروج صعبة وهذا راجع لتخصّصية الأصول.

ج) التخفيف في الصيغة الإستراتيجية للمؤسسة :

إن التخفيف في الصيغة الإستراتيجية يمثل الجانب السلبي الذي يوازن المزايا الماليّة: هذا يؤدي إلى التغيير في الحرفة وبالتالي إلى خلق فصل وصلة بين هياكلها وأنظمة تسييرها وقيامها التي ترتبط بميدانها الأصلي.

VI-5-2) حالة الشعبة (Filière) :

تكمن إستراتيجية الشعبة في تسيير سلسلة من النشاطات المرتبطة على المستويات التكنولوجي ، التجاري والمالي وهذا باستعمال كل المؤهلات والقدرات المشتركة قصد تحقيق عدد كبير من التذاؤبات.
يتسم هـذا التعريف بالشمولية لأنه يضمّ تعريف التكامل العمودي أما الشعبة تعني التكامل العمودي في إطار التوجيهات الخاصة بنمو المؤسسات.
نرى مضمون إستراتيجية الشعبة ثم المنطق لإعداد الإستراتيجية.

VI-5-2-1) مضمون إستراتيجية الشعبة :

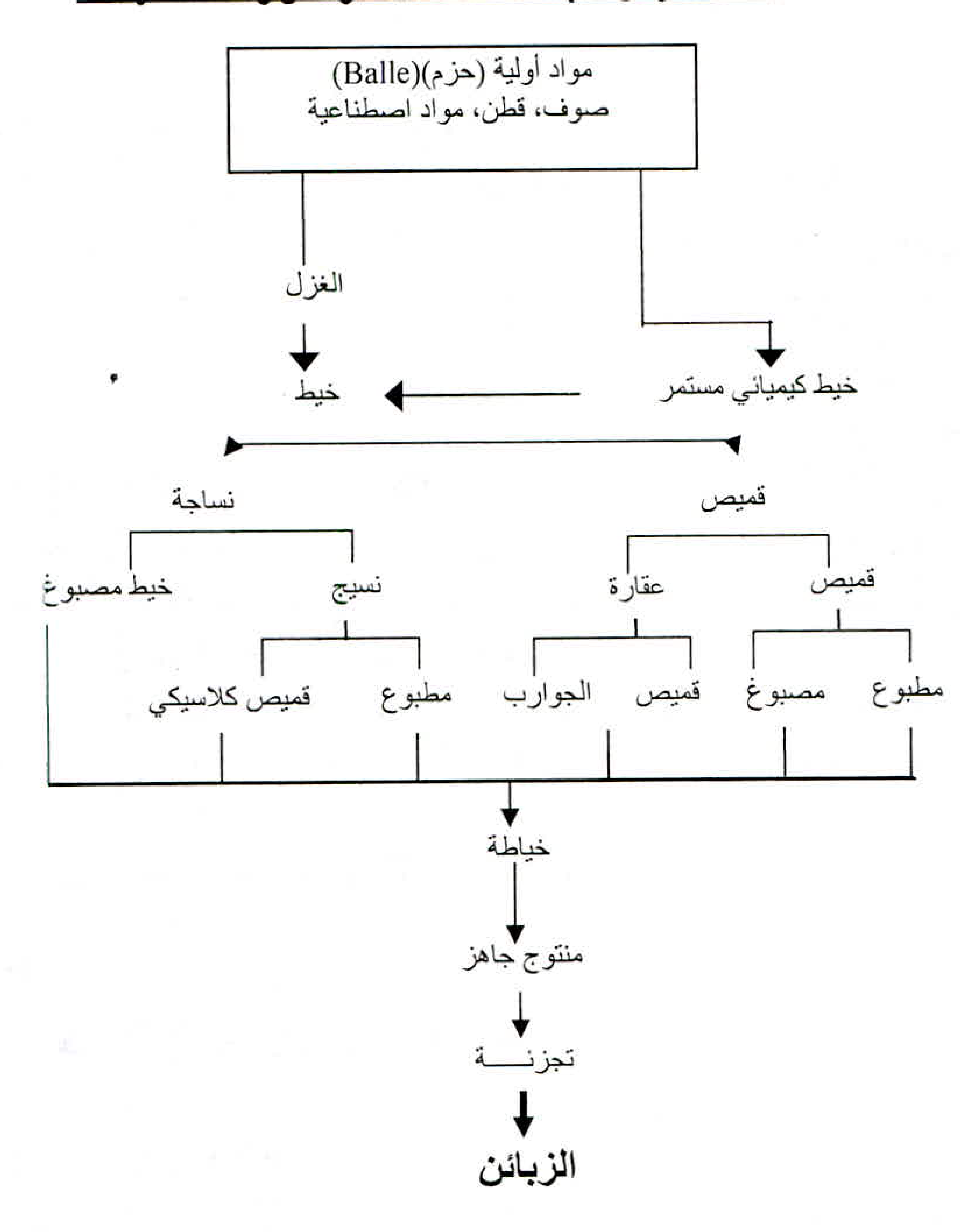
نرى هذا المضمون في إطار خارجي ثم في إطار إستراتيجية الشعبة.

أ) المضمون الخارجي لإستراتيجية الشعبة :

إن الشعبة ماهي إلا مجموعة من العمليّات التقنية التي تمثل التحويل التدريجي من المادّة الأوّلية إلى المنتج الكامل.

- إنّها مجموعة من العمليّات الاقتصادية والتدفقات النقدية التي تظهر في توزيع الأرباح على كل المستويات.
- إنّها مجموعة من الأنظمة التي تتماسك بعلاقات تطوّرية للسلطة.

الشكل رقم -54- : مثال حول الشعبة :



مصدر: *ANSELM, WEISZ dans Martinet. P.183.*

نرى من خلال هذا الشكل رقم -54- كل الصفات للبعد الأوّل. أما التحليل العام يسمح لنا بإدراك البعد الثاني والثالث.

ب) في إطار إستراتيجية المؤسسة :

سوف نهتم بسؤالـــين:

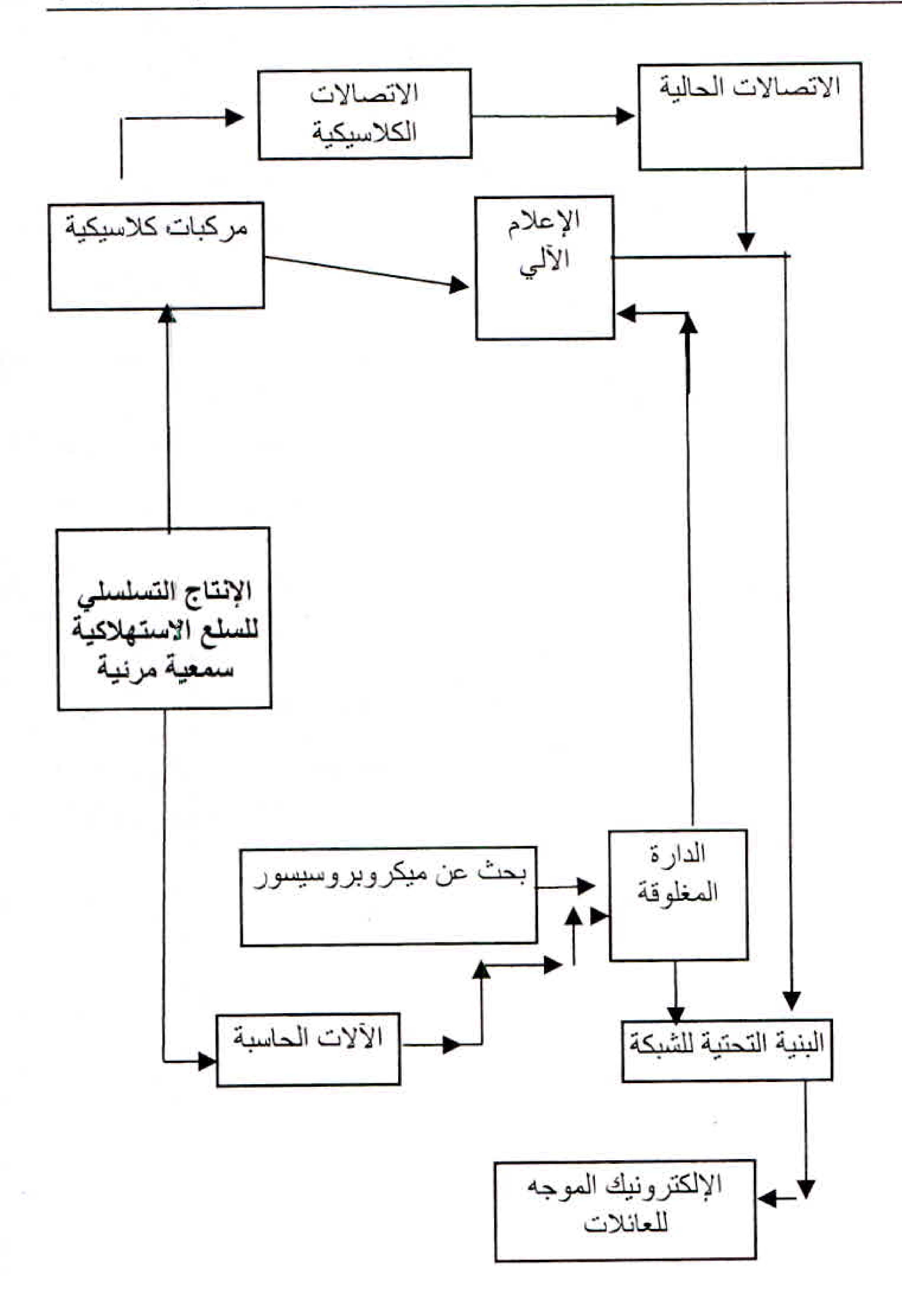
- يخص **السؤال الأول** التكامل العمودي حيث يجب أن نرى في حالة انطلاق مرحلة ما، هل هناك استفادة و نحن نقوم بعملية الصعود والهبوط في الشعبة ؟

- أما **السؤال الثاني؛** هل هذه المرحلة تسمح للمؤسسة أن تفتح آفاقا جديدة لتنمية (السلعة - السوق - التكنولوجيّة) وهذا بفضل التقرّب من سلاسل عموديّة أخرى.

إن السؤال الثاني يمكن أن يوضّح من خلال الشكل رقم -54- والخاص بالإلكترونيك الياباني.

يتجلى هنا مفهوم التنمية التدريجية والتكاملية على المدى البعيد وعلى أساس المواضع الإستراتيجية المتموقعة على مفرق طرق التكنولوجيّة والتي تسمح بالإحراز على ازدواجيات جديدة من سلعة - سوق.

الشكل رقم-54-:بنية التكامل العمودي، حالة الإلكترونيك في اليابان



مصدر *Lorenzi & Truel dans Martinet. P. 184*

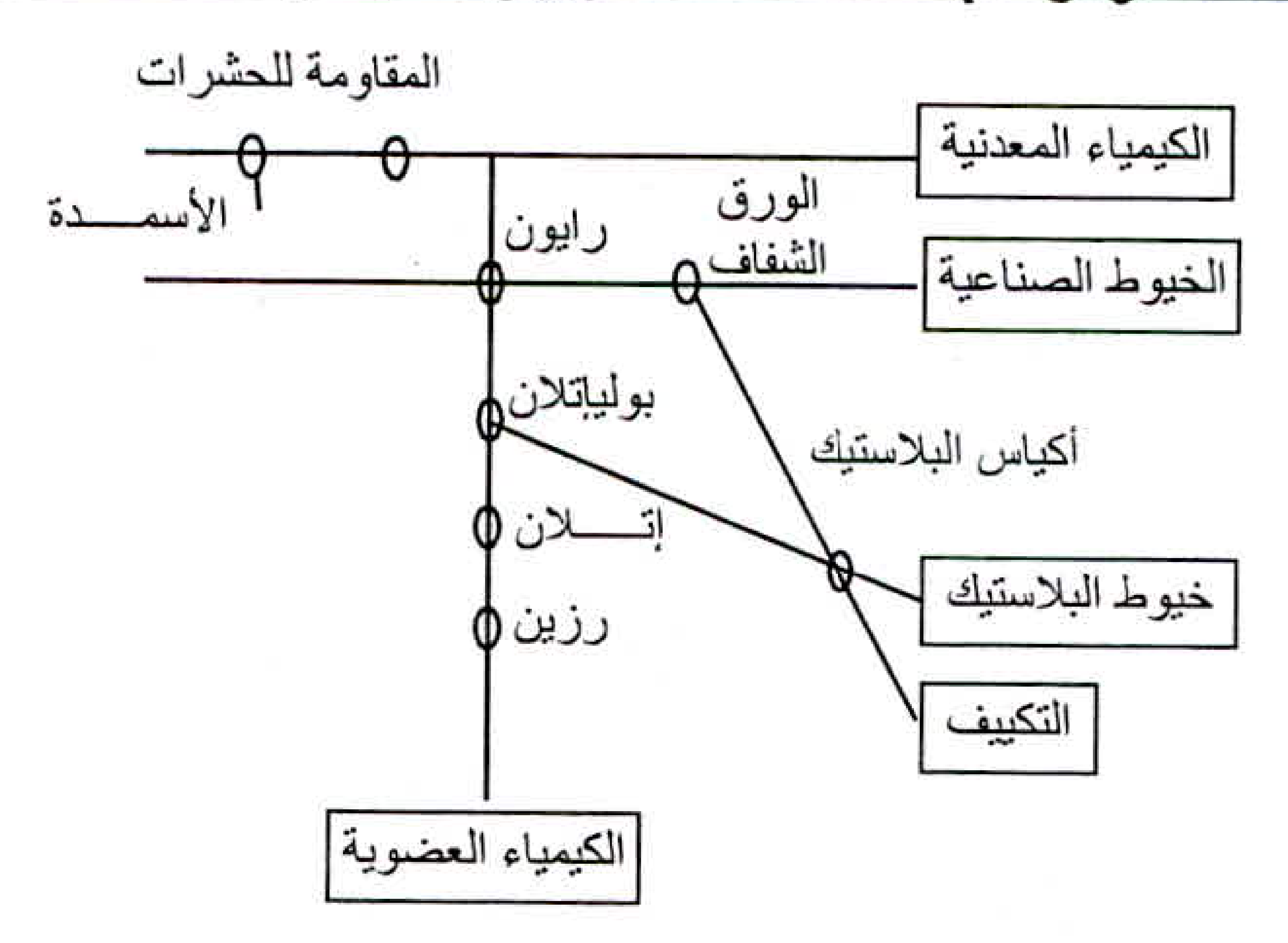
VI-5-2-2) منطق إستراتيجية الشعبة :

في هذا المجال نرى منطقين اثنين :
- أولهما المنطق الاقتصادي.
- وثانيهما المنطق التكنولوجي المبني على الابتكار التدريجي.

أ) المنطق الاقتصادي:

هذا المنطق مبني على اكتساب المهارات وحصص السوق.
مثال شركة IPC التي بدأت نشاطاتها بشعبة واحدة وتوصلت إلى تكوين خمسة شعب. أنظر الشكل رقم -56-.

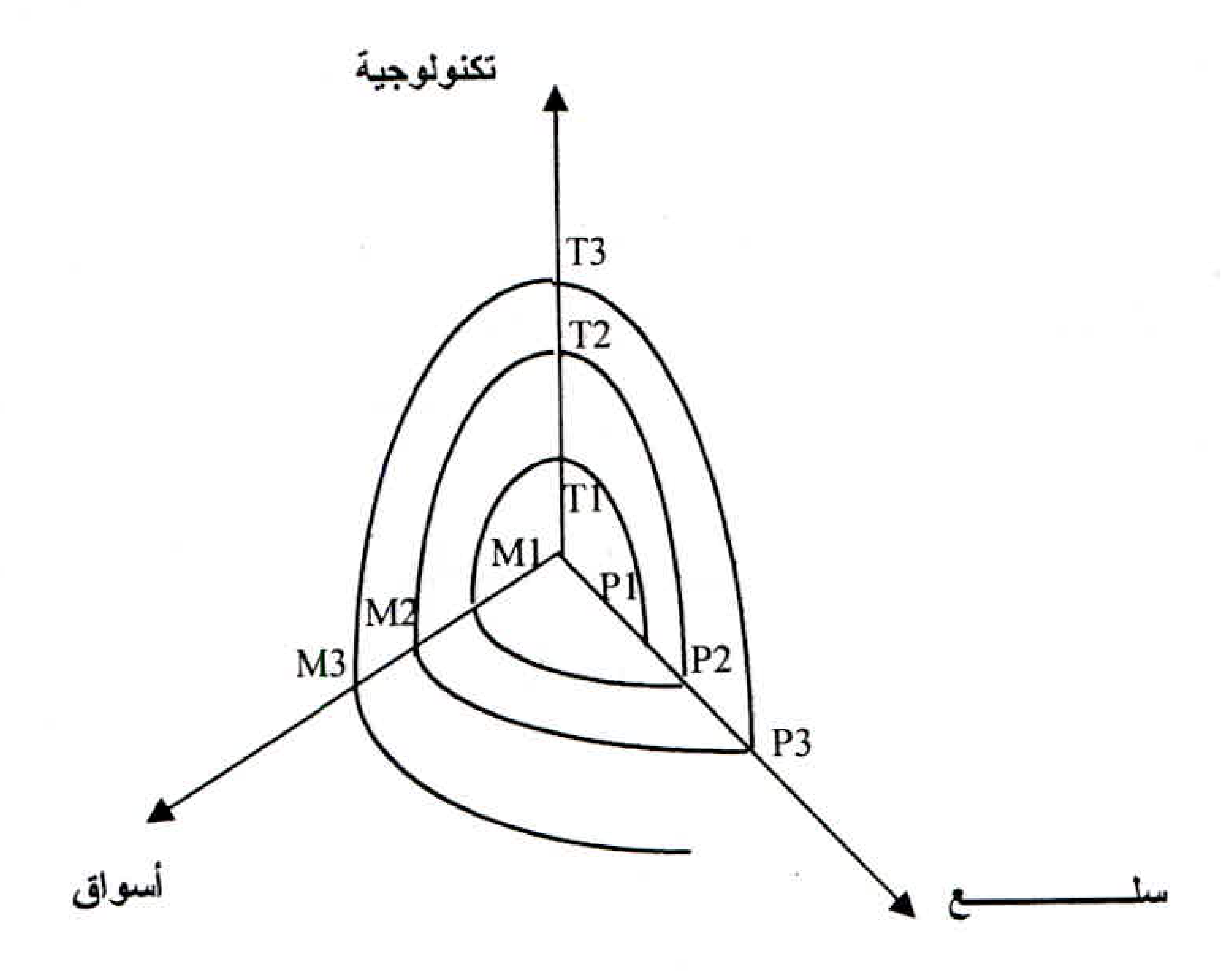
الشكل رقم -56- : تكوين الشعبة عند I.P.C. :



ب) المنطق التكنولوجي: مبنيّ على الابتكارات التدريجيّة:

نريد من خلال هذه الإستراتجية إدراك مستويات المخاطرات في القفزات الصغيرة و المتواصلة في التكنولوجية حيث أن المرور من 1T← T 2 يسبّب تنمية حلزونيّة للسلع حيث 1P← 2P والأسواق حيث 1M← 2M.
أنظر الشكل رقم -57-.

الشكل رقم -57- : المنطق التكنولوجي للشعبة :



ولتحقيق هذه العملية من اللازم أن يوجد تناسق بين T وM من جهة ومرونة كبيرة في مراحل الإنتاج من جهة أخرة.

VI-6) إستراتيجية التنويع (Diversification) :

حسب إكور أنسوف (I. Ansoff) يتمثل التنويع في القيام بنشاطات جديدة أي سلع جديدة والتي تستلزم الوجود في أسواق جديدة.

VI-6-1) للتنويع مزايا وسلبيات :

أ- المزايا:

- تسمح بتفريق المخاطر على عدة نشطات وتكوين ملف متوازن للنشطات.

- تساعد المؤسسة على تحسين مردوديتها بالتركيز على التكاملات المحتملة بين نشاطاتها وهذا يتمثل في التذاؤب.

ب- السلبيات:

تؤدي إلى تشتيت قدرات المؤسسة وبالتالي إلى تخفيض "الفعالية - الإنتاجية" ؛

- تؤدي إلى نوع من التعقد في التسيير وخاصة إذا كانت البنية جامدة.

VI-6-2) أشكال التنويع :

للتنويع أشكال متعددة منها،

- الشكل العمودي عن طريق الاندماج

- الشكل التجميعي Concentrique (وجود تكامل تكنولوجي أو تجاري أو غير ذلك بين النشاطات الجديدة والقديمة أو الحاضرة).

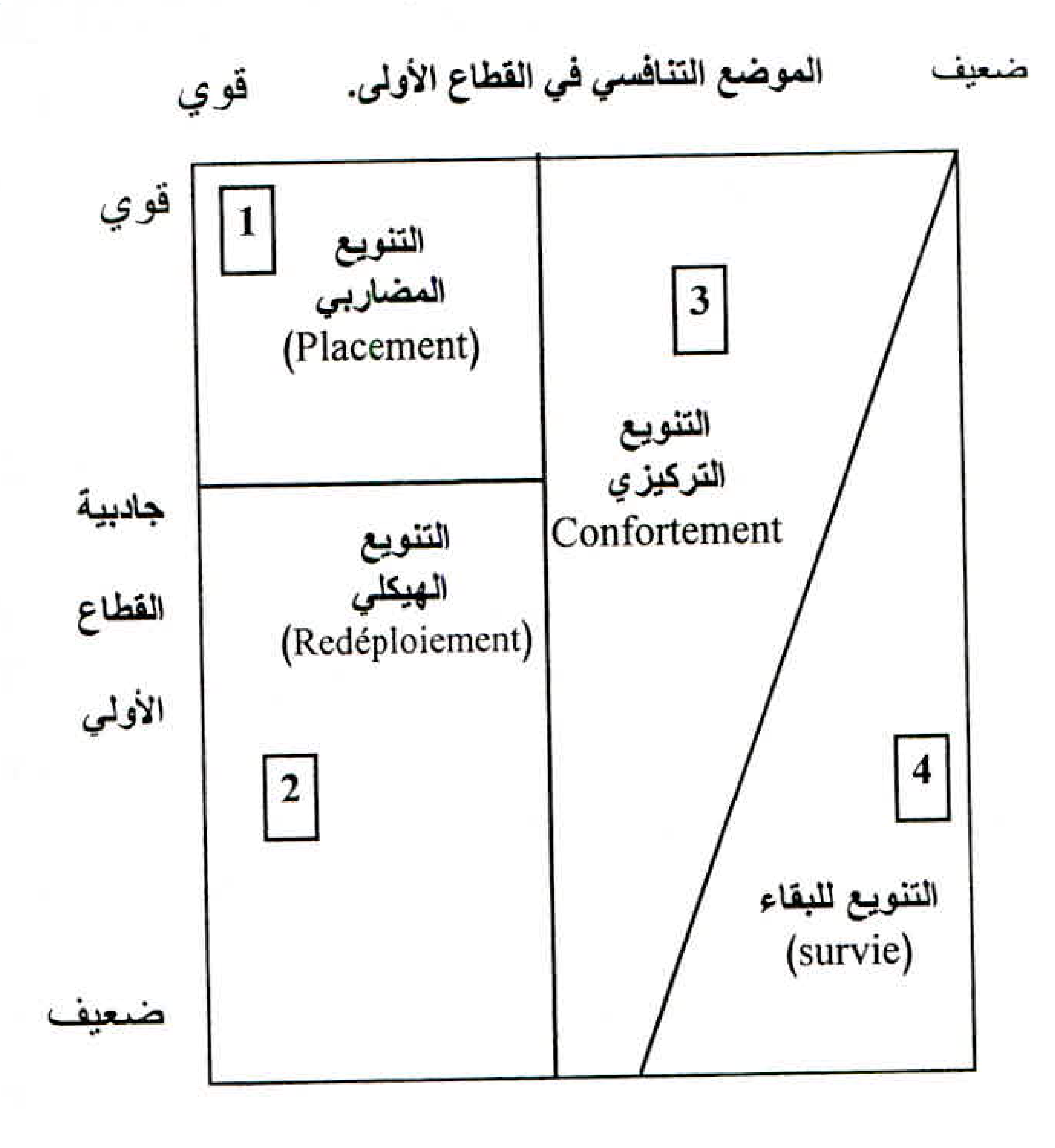
- الشكل التكتلي Conglomérale المتمثل في عدم وجود أي علاقة بين النشاطات الجديدة والقديمة.

نرى في بعض الأحيان أن مثل هذا الشكل يهدف إلى الدخول في السوق وتحسين أعمال جديدة.

وفي أحيان أخرى نرى أن وجود هذا الشكل ما هو إلى نتيجة تسيير مالي محض وهذا يتمثل في تكوين الشركة القابضة (Holding).

حسب RAMANTSOA & DETRIE نستطيع أن نصنّف الأشكال الإستراتيجية للتنويع على أساس مقياسين اثنين: الموضع التنافسي للمؤسسة في نشاطها الأولي ودرجة جاذبية هذا القطاع. أنظر الشكل رقم -58-.

الشكل رقم -58- : الأشكال الإستراتيجية التنويع :



إن هذه الأصناف المارة الذكر تدرك بأشكال مختلفة تبعا لغايات وأهداف المسيرين واختياراتهم المستعجلة وبذلك فإن كل شكل إستراتيجي يمكن أن يصنف حسب الترتيب التالي:

1- البحث عن مردودية عالية في نشاطات جديدة ،

2- البحث عن نمو عالي في نشاطات جديدة قصد خلق تداوب مع النشاطات الموجودة،

3- البحث عن أنشطة إستكمالية لتعزيز مكانتها وتحسين مردوديتها ،

4- البحث عن نشاط جديد الذي يمكن المؤسسة من تحقيق البقاء.

إن اللوحة الموالية رقم-10- المستندة من SCHMIDT et ALLOUCHE تعطينا نظرة واضحة حول أنواع التنويع الخاصة بصانع العربات.

اللوحة رقم -10- : أنـــواع التنـــويع

حالة صانع العربات

سلع جديدة / أسواق جديدة	سلع جديدة مبنية على تكنولوجية جديدة
زبائن جدد ينتمون إلى نفس النمط	تنويع أفقي (آلات كهر منزلية، دراجات)
المؤسسة هي نفسها زبون لنفسها	التنويع العمودي (المطاط، الزجاج، الطلاء، المواد النفطية)
زبائن جدد ينتمون إلى نمط قريب من النمط الأصلي	التنويع التمركزي (الإعلام الآلي العائلي)
زبائن جدد ينتمون إلى نمط جديد	التنويع المتغاير الصناعة النووية الصناعة الغذائية

ALLOUCHE J. & SCHMIT G. *« Les outils de la décision stratégique » Tome II Ed. La découverte, Paris 1995.*

خلاصة الباب الثاني:

إن موضوع الإستراتيجية ثري ومازال معقدا. بعد ما كان في الماضي عبارة عن استجابة ضمنية أو جلية لفكرة المنافسة، تطور بفضل تقلبات البيئة ليضم الإختيارات التي تلتزم بها المؤسسة في المدى المتوسط والبعيد وتحديد شدة هذا الالتزام.

نختم تعريف الإستراتيجية بتقديم تعريف منتزبرغ (MINTZBERG) والذي يتمثل في خمسة عناصر : الخطة والصيرورة والمناورة والتموقع والمنظور.

ارتكز التسيير الإستراتيجي في بداية السبعينيات على نماذج BCG، ADL، MC. Kinsey والتحليل الصناعي لبرتر (Porter) وغير ذلك من التحاليل البيئية بصفة كاملة أو جزئية على فرضية وجود نمو مستمر إلا أن بعد أزمة 1973 ظهرت نماذج ومناهج أخرى ترتكز على الجوانب التالية :

- إعادة النظر في مفهوم المنافسة.
- التركيز على التكنولوجيا.
- الأخذ بعين الاعتبار الجانب الكيفي والعنصر البشري.
- وكما جاء في توصيات (Peters) الأخذ بعين الاعتبار الزبون كنقطة الانطلاق.

هذا أدى إلى بروز مناهج عدة مثل :

- التحليل بالقيمة وسلسة القيمة المبنية على المزايا التنافسية.
- منهج الإشارة المثلى (BENCHMARKING)، المبني على التوصل إلى الأداء المحقق من طرف المنافسين الأقوياء.
- طريقة ABC (Activity Based Costing)، المبنية على الوصول للتكاليف المثلى الغير المباشرة لكل العمليات .
- إعادة الهندسة (Reengineering)، للوصول إلى تحقيق مردودية عالية بواسطة إعادة الصياغة الهندسية لعملية ما.
- منهج تسيير الكفاءات (Métiers, Compétences) الذي أصبح بارز في التسيير الحديث.

نرى إذن أن مفهوم الإستراتيجية يُدرك في معظم الحالات من منظور إيديولوجي و تقني المتعلق بجانب من الواقع التنافسي و هذا كنتيجة لوضع جدلي، و لكن إذا افترضنا أن الوضع الجدلي لم تُعطى له الأولوية، فبطبيعة الحال نجد نفسنا في وضع علائقي يستلزم إستراتيجية علائقية Stratégie Relationnelle (Strategor) المبنية على الاعتقاد أن المؤسسات تحاول بقدر الاستطاعة أن تتجنب وتضطر لتحقيق نوع من التعاون مع مؤسسات أخرى. هذا يؤدي إلى بناء تحالفات إستراتيجية التي لا يمكن أن تحقق إلا بالالتزام لبعض الشروط الأساسية(Benhabib 1997).



مراجع الباب الثاني

- **ALLOUCHE J. & SCHMIT G.** « *Les outils de la décision stratégique* » Tome II Ed. La découverte, Paris 1995.
- **ANSOFF (H;I)**- *Stratégie de développement de l'entreprise.* Ed. Hommes et Technique 1968
- **BARANGER P, HELFER J, P. BRUSLERIE H, ORSONI J, DERETTI, M**, «*Gestion*» Ed. Vuibert 1985.
- **BENHABIB .A**, «*Synergies Nationales et Intégration Maghrébine*» Université d'Hiver de Marrakech, 1993.
- **BERGERON P.G**, «*La gestion Moderne , Théorie et Cas*» Ed. Gaëtan - Morin , Québec, 1983.
- **BRESSY G., KONKUY.T. C.** «*Economie d'entreprise* » Ed. Sirey Economie et Gestion Paris, 1990.
- **BRILMAN.J.**, «*Manuel d'évaluation des entreprises*» Ed. D'organisation, Paris, 1990
- **CHANDLER A.D.**, «*Stratégies et Structures de l'entreprise*» Ed. d'Organisation Paris , 1972.
- **CHAUVET, P.** « *Méthodes de management* » Ed. D'Organisation, Paris 1995.
- **COTTA.A,** « *Le Capitalisme* » Collection que sais-je P.U.F. 1973.
- **DE ROSNAY, J**, *Le macroscope, vers une vision globale* Ed. Le seil 1975.
- **DEFORGES J.G.**, dans le « *Management* » Ed. Mac Graw Hill 1973.
- **DETRIE (J;P) RAMANANTSOA (B)** « *Stratégie de l'entreprise et diversification* » ed. Nathan 1983.
- **DRUCKER, P,** « Harvard Business Review » , Nov Dec 1969.
- **ESTABILIER A.** « *Et si nous parlions de la performance de notre entreprise ?*», Ed. Eyrolle, Paris, 1983.
- **GALBRAITH J.R. NATHANSON D.A.** « *Strategy Implementation the role of structure and process*» St. Paul West Publishing 1978.
- **HAMADOUCHE.A;**« *Méthodes et outils d'analyse stratégique*» Editions Chihab, Alger, 1997.
- **HAMEL & PRAHALAD** *« Les grands groupes ne connaissent pas leurs métiers »* Harvard-l'Expansion / hiver 1990-91.
- **HAMEL & PRAHALAD** *« La conquête du future «* Inter-Editions 1995.
- **HARVARD SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION** (1953.)
- **KARTZ, D, R, KAHN, RL,** «*The Social Psychology of organisation* » John Wiley & Son inc New York 1966.
- **KHEMAKHEM. A.** « *La dynamique du contrôle de gestion*», Ed. BORDAS, Paris, 1979.

- **LAWRENCE P.R. LORSCH J.W.**,« *Adapter les structures de l'entreprise* » Ed. d'organisation 1973.
- **LERNER, J, J, BAKER, H.A.**, « *Structure et Organisation de l'entreprise* » Montréal Mc. Graw Hill 1978.
- **LUSSATO, B**, *Introduction Critique aux Théories d'organisation*, Ed. Dunod , 1977
- **MARGARET A., PETERAY** «*The cornerstones of competitive advantage :a resource based view*»Strategic Management Journal 3:1993
- **MARTINET A,C,** «*La démarche Stratégique*» Les cahiers Français N° 233. Oct. Dec. 1987.
- **MARTINET A. CH.** «*Stratégie*» Ed. Vuibert Dunod Gestion Paris 1983.
- **MELESE.J**, « *La gestion par les systèmes* » Ed. Dunod , 1973
- **MINTZBERG H.** «*Structure et Dynamique des organisations* » Ed. d'organisation 1982.
- **MINTZBERG. H**; «*Le Management* » Ed. D'organisation ARC 1990.
- **ORSONI J.** «*Management Stratégique*» Edition Best , 1990.
- **PORTER M**, «*Choix Stratégiques et Concurrence* » Ed. Economica 1982
  SAMUELSON P,A, « *L'economique* » Ed Armand Collin
- **SCOTT B.R.** «*The Industrial State : old myths and new realities* » Harvard Business Review March, april 1973.
- **TESIOROWSKY, J,** « *Organisation et Administration de l'entreprise* » Montréal , Beauchenm , 1971.
- **THIETARD . L** « *La Stratégie d'entreprise* » Mc. Graw Hill 1984.
- **THOMAS C, RAYMOND,** «*Problems In Business Administration* » Ed. MC. Graw Hill, 1955.
- **VON BERTALANFFY, L,** « *Théorie Générale des Systèmes* » Ed. Dunod 1973.
- **WEST CHURCUMAN, C,** « *Qu'est ce que l'analyse par les systèmes* » Ed. Dunod 1974.
- **WOODWARD J**; « *Industrial Organisation* » Theory and practice Oxford University Press, 1965..

الفهرس

المقدمة
المفهوم النظامي للمؤسسة

الباب الأول
نظام المؤسسة

الفصل الأول
ماهية المؤسسة

الفصل الثاني
المؤسسة و البيئة.

الفصل الثالث
تنظيم المؤسسة

الباب الثاني
نظام التسيير الإستراتيجي للمؤسسة

الفصل الرابع
مبادئ التسيير

الفصل الخامس
أدوات التحليل الإستراتيجي

الفصل السادس
الخطوط الإستراتيجية

أنجز طبعه على مطابع
ديوان المطبوعات الجامعية
الساحة المركزية - بن عكنون
الجزائر